

Мифы,
небылицы
и факты
о рекламе

Fables, Fashions, and Facts About Advertising

A Study of 28 Enduring Myths

John Philip Jones
Syracuse University



SAGE Publications

International Educational and Professional Publisher

Thousand Oaks ■ London ■ New Delhi

Мифы, небылицы и факты о рекламе

Анализ 28 самых живучих мифов

Джон Филип Джонс

 ИЗДАТЕЛЬСТВО
ОМЕГА-Л

Москва, 2005

УДК 659.1

ББК 65.290-80

Д 42

Публикуется по соглашению с SAGE Publications, Inc.

Published by arrangement with SAGE Publications, Inc.

Джонс, Джон Филип.

Д 42 Мифы, небылицы и факты о рекламе: анализ 28 самых живучих мифов / Джон Филип Джонс; [пер. с англ. Петренко О.А.]. — М.: Омега-Л, 2005. — 336 с. — Доп. тит. л. англ. — ISBN 5-98119-701-3.

Агентство СІР РГБ

Автор книги — самый авторитетный американский эксперт в вопросах эффективности рекламных кампаний и построения оптимальных рекламных бюджетов. Проводя в книге анализ популярных заблуждений и модных концепций о рекламе и брендинге, автор знакомит читателя с реальными механизмами эффектов рекламирования, влияния рекламных сообщений на поведение потребителя и на формирование «ценности бренда». В книге также рассматриваются вопросы возврата инвестиций на рекламу. Все выводы и рекомендации в книге подкреплены не только 40-летним опытом работы автора в рекламной индустрии, но и данными долгосрочных исследований по методике «единой панели» и анализа повседневной практики рекламирования и других форм маркетинговой коммуникации.

УДК 659.1

ББК 65.290-80

ISBN 5-98119-701-3

© SAGE Publications, Inc., 2004

© Перевод. Омега-Л, 2005

© Оригинал-макет. Омега-Л, 2005

Компьютерная верстка: *В.Г. Курочкин*

Оформление: *Е.О. Филючковой*

Сдано в набор 30.03.2005. Подписано в печать 15.04.2005.

Формат 70 × 100/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Гарнитура Garamond. Печ. л. 16. Тираж 3000 экз.

Заказ А-306

Омега-Л

123022, Москва, Столярный пер., д. 14, п. 2.

Тел./факс: (095) 258-08-38.

www.omega-l.ru

Отпечатано в ОАО ПИК «Идел-Пресс» в полном.

соответствии с качеством предоставленных диапозитивов.

420066, г. Казань, ул. Декабристов, 2.

Оглавление

Эпиграф	9
Предисловие	11
Благодарности	17

Часть I. ОТНОШЕНИЕ РЕКЛАМЫ К БИЗНЕСУ В ЦЕЛОМ И К ПОТРЕБИТЕЛЮ В ЧАСТНОСТИ

1. ПОЧЕМУ РЕКЛАМЩИКИ ЗАНИМАЮТСЯ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	21
Здравый смысл и его ловушки	21
Ориентация на потребителя	24
Один голос, много голосов	27
2. СЛИШКОМ МНОГО ОБЕЩАНИЙ, СЛИШКОМ МАЛО РЕЗУЛЬТАТОВ	31
Реклама и потребитель	31
Реклама и эксперты-дилетанты	34
Роль привычки	36
3. ДОБАВЛЕННАЯ ЦЕННОСТЬ	41
Продукты и бренды	41
Функциональность	43
Уроки экономики	47
Долголетие	49

Часть II. СТРАТЕГИЯ РЕКЛАМЫ И ТРУДНОСТИ ВЫЯВЛЕНИЯ ЦЕЛЕВЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКИХ ИДЕЙ, ИНФОРМАЦИЯ О ТОМ, КАКИМ ОБРАЗОМ АКТИВНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ РЕКЛАМЫ ПРИНОСИТ РЕЗУЛЬТАТЫ

4. «ПОЧЕМУ, СОБСТВЕННО, Я ТРАЧУ ВСЕ ЭТИ ДЕНЬГИ?»	55
Цели и средства	55
Источники бизнеса	57
Вырабатывая стратегию бренда	61

5. СКОЛЬКО В ПРУДУ РЫБОК? И ГДЕ ОНИ ВСЕ?	65
Массовые продажи — и стремление к точности	65
Реальность рынка	68
Где в пруду рыбки плавают?	70
6. РОЛЬ ВООБРАЖЕНИЯ В РЕКЛАМЕ	75
Неровные результаты работы рекламы	75
Причины неприятностей	76
«Бисоциация»	81
Два мешка с призами	84
Запертый сейф	86
7. ПРОРЫВ ПЛОТИНЫ	89
Воображаемая плотина	89
Измерение того, каким образом реклама приводит к увеличению продаж	90
Воздействие усиления давления	93

Часть III. ИНВЕСТИЦИИ В РЕКЛАМУ, РАСХОДЫ НА СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА, СТРАТЕГИЯ В ОТНОШЕНИИ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ И ТАКТИКА РАБОТЫ С НИМИ

8. ПЕРЕРАСХОД И НЕДОИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ	99
«Инстинктивные» ощущения, оппортунизм, экстравагантность	99
Тратить столько, сколько фирма может себе позволить	102
Решение, основанное на фактах	104
Компромисс	111
9. ПРИБЫЛИ — КАК ЗАХВАТИТЬ ИХ ДОЛЮ	115
Трубопровод	115
Давление дает толчок	117
Чаша весов склоняется ниже черты	119
Почему многим производителям нравятся стимулирования — и почему они обычно ошибаются	121
10. ЛОВЛЯ РЫБЫ В РАЗНЫХ ЧАСТЯХ ПРУДА	125
Филиал индустрии развлечений	125
Охватывает ли телевидение всех рыбок в пруду?	135
Что же должен после всего этого делать поставленный в тулик рекламодатель?	138

11. РЕГУЛЯРНОСТЬ И ЧАСТОТНОСТЬ	141
Медиапланирование: моды и анахронизмы	141
Две ловушки для неосторожных	144
Современное положение дел в рекламе	147

Часть IV. КАК ДЕЙСТВУЕТ РЕКЛАМА

12. ПРИВРАТНИК	155
Маркетинговые исследования: прозрачность и непрозрачность	155
«Приличные Повара Солят Солянку»	159
Две совершенно различных теории	164
13. ГЛАВНЫЙ ИСТОЧНИК ПРИБЫЛЕЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ	173
Уроки визита в супермаркет	173
Добавленная ценность — что вносит реклама	177

Часть V. ИССЛЕДОВАНИЕ РЕКЛАМЫ — ДО И ПОСЛЕ ЕЕ ПОКАЗА

14. БУДЬТЕ ОСМОТРИТЕЛЬНЫ	187
Исследования и творческий процесс	187
Возникновение фокус-группы	190
Медицинский осмотр в последнюю минуту	194
15. ВОСПРИЯТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ — И КАССОВЫЙ АППАРАТ	201
Почему рекламодатели отслеживают восприятия потребителей?	201
Восприятия рекламы потребителями	205
Восприятие брендов потребителями	208
Примечание о стимулировании сбыта	213
16. КОЛЕСА, ИЗОБРЕТАЕМЫЕ ЗАНОВО	215
Заброшенное наследие	215
Является ли прямой отклик технологией исключительно для специалистов?	221
ИМК — осталось ли ее многообещающее будущее в прошлом?	229

Часть VI. КАК УПРАВЛЯЮТ РЕКЛАМОЙ

17. ГЛОБАЛЬНАЯ ДЕРЕВНЯ	237
Как производители смотрят на международный бизнес	237
Разные племена	243
Позиция бренда на карте его конкуренции	247
Роль рекламного агентства	251

18. ЗОЛУШКА БИЗНЕСА	255
Реклама и главный исполнительный директор корпорации: потускневшие отношения	255
Две культуры	258
Смирительная рубашка	260
Имеет ли реклама какое-нибудь значение?	264
19. ПОТУХАЮЩИЕ ВУЛКАНЫ	269
Захватывающий и довольно зловещий бизнес	269
Агентства на Нью-Йоркской фондовой бирже	274
Три вопроса на повестке дня рекламных агентств	279

Часть VII. ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

20. РАСШИРЯЮЩАЯСЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ ВСЕЛЕННАЯ	291
Небольшая подборка ценной литературы	292
Библиография	295
Глоссарий	301
Об авторе	334

Эпиграф

Самое красочное описание рекламы приписывается Джорджу Оруэллу: «Реклама — это шум, издаваемый черпаком, когда им колотят по ложани с помоями, чтобы привлечь внимание свиней».

Хотя заявление Оруэлла и является великолепным образцом прозы, ничего общего с действительностью оно не имеет. Далекая от того, чтобы быть призывом к незамедлительным действиям, реклама привлекает абсолютное внимание очень немногих людей. Остальные же относятся к ней несерьезно. К тому же большая часть рекламируемых товаров и услуг вносит скромный, хотя и не совсем незначительный вклад в благосостояние и счастье общества. Вспомните о зубной пасте, дезодорантах, одноразовых пеленках, прачечных, замороженных продуктах, супах в банках, телефонных услугах, кредитных карточках, машинах и воздушных перевозках, не говоря уже о медведе Смоки и о том, как он помогает предотвратить лесные пожары.

Очевидно, что заявление Оруэлла ошибочно. Тем не менее большинство людей согласно или хотя бы частично согласно с ним. Среди этих людей встречаются даже те, кто занимается рекламой профессионально, а уж им-то следует знать проблему лучше. Существует масса заблуждений, окружающих рекламную деятельность. Предмет требует бесстрастного и объективного анализа. Вот почему я и написал эту книгу.



Предисловие

Книг, посвященных рекламе в средствах массовой информации, великое множество, однако их содержание значительно различается по качеству и стилю. Существует также огромный интерес к интерактивным коммуникациям, но данная область бизнеса, несомненно, не так динамична, как это представлялось на пороге двадцать первого века, так что первоначальная одержимость длилась недолго.

Большинство книг о рекламе отличается красивым оформлением. Многие могут послужить наглядными пособиями для использования в школьных аудиториях или для самостоятельного изучения; другие представляют собой напыщенные мемуары, написанные людьми, сделавшими карьеру в бизнесе, в то время как остальные пропагандируют модные теории. Я считаю, что существует насущная потребность в книге совсем другого рода. Она не должна быть написана как инструкция или перечень достоинств предлагаемого товара, но должна сконцентрироваться исключительно на описании того, как работает реклама согласно данным самых достоверных исследований.

Более 20 лет я читал лекции выпускникам и старшекурсникам в школе коммуникаций с очень строгим отбором при крупном независимом университете. Мои студенты изучали рекламу, другие коммуникационные дисциплины и менеджмент (с уклоном в маркетинг). Работая над «Мифами, небылицами и фактами о рекламе», я держал в голове собственные профессиональные нужды. Эти нужды типичны для профессоров, занимающих ту же должность, что и я, во многих школах коммуникаций и бизнес-школах в Соединенных Штатах и за рубежом.

Студенты, даже если они учатся в школах с очень строгим отбором, уже не являются страстными читателями. Они не читают ради удовольствия; они читают по необходимости, и это вряд ли можно назвать вдохновляющим опытом. Чтение «из-под палки» — капитулянтский принцип, и у него имеются негативные побочные эффекты. Я очень старался написать книгу, изучение которой не превратилось бы для студентов в тяжелую работу. Большая часть моего преподавательского метода базируется на принципе активного изучения, который я считаю наиболее подходящим при обучении маркетингу и рекламному делу. Хотя эта техника обучения и не нова, в Соединенных Штатах она используется на удивление редко. Дополнительная информация об активном изучении приводится в сведениях об авторе, помещенных в конце данной книги. Я надеюсь, что книга «Мифы, небылицы и факты о рекламе» окажется идеальным подспорьем для этого преподавательского метода.

Кроме того, моя книга должна оказаться весьма полезной и для десятков тысяч людей, занимающихся бизнесом, чья карьера прямо или косвенно связана с рекламой. Это могут быть работники производственных корпораций и сферы обслуживания, организаций, занимающихся торговлей и сбытом, рекламных агентств, компаний, связанных с медиаиндустрией, и собственно медиаиндустрии. Некоторые люди проявляют интерес к рекламе как таковой, но лишь немногие издания, посвященные данному предмету, могут достичь неподготовленной аудитории. Я надеюсь, что данной книге повезет больше, поскольку мне стоило огромного труда сделать так, чтобы она была насыщена информацией и вместе с тем понятна.

В рекламном деле есть одна характерная особенность, побудившая меня строить все главы этой книги по определенной схеме. Эта особенность совершенно очевидна для тех, кто на собственном опыте знает, что такое бизнес, однако может изумить людей неподготовленных. О том, как на самом деле работает реклама, мы знаем гораздо меньше, чем о других отраслях бизнеса, поглощающих гигантские деньги. До относительно позднего этапа истории развития рекламной индустрии — примерно 1960 г. — мы не знали практически ничего. Были даже некоторые сомнения насчет того, работает ли реклама вообще.

При нехватке фактов нет ничего удивительного в том, что стали выдумываться разные теории, дабы заполнить существующий

вакуум. Вскоре они развились в доктрины, которым стали повсеместно следовать. Вот эти небылицы, превратившиеся в модные течения: «Иерархия воздействия», «Уникальное предложение о продаже», «Притяжение пользования», «Кусок жизни», «Кумулятивное воздействие повторения», «Выстраивание графиков воздействия», «Частота эффективности», «Запасы воспоминаний и половина жизненного срока», «Тест на запоминание рекламы через сутки после ее показа», «Рекламный прорыв» и т.д. Обратите внимание на бодрость этих концепций. Сами слова кажутся олицетворением сильного, уверенного в себе, успешного бизнеса. Однако рекламная деятельность осуществляется совершенно иначе, в чем смогут убедиться читатели из рассуждений об эффективности рекламы, помещенных в этой книге.

Эти теории возникли из сплава здравого смысла и воображения, подкрепленных маркетинговыми исследованиями (хотя не все эти исследования так уж хороши). Подобные теории привились очень быстро, поскольку рекламные агентства и рекламщики остро нуждались в руководстве, которое смогло бы помочь им справиться со сложной задачей создания рекламных идей и последующей их оценки, прежде чем будут приняты решения о расходовании крупных сумм денег. Переход от небылиц к модным течениям оказался беспрепятственным, и возникшие теории стали чрезвычайно популярными, хотя и произошел переворот — более модные теории вытеснили менее модные. В настоящее время процесс продолжается. Не многие из этих теорий когда-либо становились предметом тщательного, основанного на знании фактов изучения, в основном из-за отсутствия доступа к фактам, — по крайней мере, еще недавно дела обстояли именно так.

Данная книга, как свидетельствует ее заглавие, частично посвящена изучению рекламных небылиц и модных течений. Каждая глава начинается с одного или двух примеров, имеющих отношение к ее теме. Тем не менее настоящее «мясо» — это факты, помогающие объективно оценить эти небылицы и модные течения и проиллюстрировать их неполноту, неадекватность, а в некоторых случаях и полную безголовость. В каждой главе делается попытка описать один аспект того, как на самом деле работает реклама.

Книга состоит из 20 относительно коротких глав, которые не содержат ни подстрочных примечаний, ни дополнительных пояснений в конце, ни таблиц или графиков, ни статистических

диаграмм. Однако данное издание буквально напичкано фактами, и я сделал все от меня зависящее, чтобы они оказались точными, хорошо отобранными и правильно интерпретированными. Большая их часть вполне доступна Глава 20 «Расширяющаяся информационная вселенная» содержит сведения о публикациях, в которых можно найти большую часть этих фактов, информация об упоминаемых там книгах и статьях также включает отсылки к дополнительным (в основном специализированным) источникам В главе 20 содержится множество подробностей, и я написал ее таким образом, чтобы облегчить читателям поиск опубликованных источников, на которые опирается все, о чем я говорю в этой книге Читателю также поможет прилагаемая отдельно библиография, включающая 107 названий Я сам много лет занимался рекламным бизнесом, но сумел избежать искушения использовать собственные взгляды как доказательства в защиту или опровержение какой-либо теории, если только они не основываются на эмпирическом опыте

А сейчас я надеюсь, что читатели простят мне оговорку относительно того, что я заявил в данном предисловии Существует некий специализированный вид рекламы, а именно заказы по почте (о них чаще говорят как о прямом реагировании), об этом виде услуг многое известно уже давно Мы можем существенно повысить эффективность заказов по почте, если подойдем со всей серьезностью к отбору планов творческой работы и работы со СМИ, используя различные альтернативы и подсчитывая, какой объем деловой активности вызывает каждая из них В 1923 г была опубликована книга под названием «Научное рекламирование», посвященная этому интересному примеру рекламного искусства Автор ее — Клод С Хопкинс, самый известный составитель текстов для рекламных агентств того времени

Тем не менее невзирая на профессиональную репутацию Хопкинса многие люди, занятые в рекламном бизнесе, допускали и все еще продолжают допускать без какого-либо серьезного исследования, что уроки, извлеченные из тактики прямого реагирования, ни в коем случае не могут быть применимы к рекламе товаров и услуг, продаваемых в розницу Такое отношение со стороны людей, которые, по идее, должны нести ответственность, очень трудно назвать позитивным Подобное пренебрежение возможностями использования простого рыночного теста для повышения эффективности любого вида рекламы, включая рекламные кампании, ведущие к

получению огромных сумм, является вопиющим и экономически расточительным примером того, как осуществляется необоснованная доктрина, в которую многие все еще верят. Она принесла гораздо больше вреда, чем самые худшие из других небылиц и модных увлечений, о которых говорится в моей книге.

Обращаясь к вам с этим предисловием, я в большей степени делаю акцент на выдумках и модных течениях, чем на фактах. И тем не менее читателям станет ясно, что направление этой книги гораздо более позитивное, чем негативное. Как я уже говорил, в мою задачу входит описание того, как же работает реклама, — или рассказать о том, как она работает в той мере, в которой позволяет современное состояние исследований в этой области, — чтобы помочь тем людям, которые намерены профессионально заниматься рекламой, или тем, кто уже прямо или косвенно ею занимается. Я ставлю своей целью улучшить их понимание рекламы и помочь им лучше выполнять свою работу. Нам еще многое предстоит сделать, прежде чем мы полностью станем понимать эту странную, но захватывающую деятельность, но читатель может быть уверен в том, что в этой книге его ожидает немало сюрпризов. И он или она обнаружат, что не слишком многие выдумки или модные течения, которые по сию пору пронизывают рекламный бизнес, способны выдержать серьезные исследования.

Вот несколько замечаний о том, каким образом построена книга.

Главы 1, 2 и 3 описывают некоторые важные стороны отношений между рекламным делом, бизнесом и потребителем.

Главы 4, 5, 6 и 7 посвящены процессам планирования и осуществления рекламных кампаний.

Главы 8, 9, 10 и 11 содержат материал о расчетах наиболее экономичного рекламного бюджета и изыскании наилучших способов его применения в средствах массовой информации.

Главы 12 и 13 раскрывают то, что нам известно о воздействии рекламы на продажи или на поведение потребителя. Реклама может оказывать воздействие в течение определенных четко обозначенных периодов кратко-, средне- и долгосрочного, — но не всегда оказывает такое воздействие или может совсем не сработать. Значительная часть рекламы оказывается абсолютно бесполезной.

В главах 14, 15 и 16 обсуждаются другие типы исследований, используемых для создания и оценки рекламы. Они включают

предварительные исследования, а также мониторинговые исследования успеха брендов. В этих исследованиях также рассматриваются вопросы прямого реагирования: такого вида реклама, которая позволяет делать точные выводы об эффективности, но связь которой с другими типами рекламы в общем и целом оспаривается или вообще забывается.

В главах 17, 18 и 19 исследуется механизм рекламного бизнеса, обращается особое внимание на изменения, которые весьма быстро происходят в способах управления рекламой со стороны клиентов и в том, как рекламные агентства (а также другие участники процесса) создают его.

В главе 20, как отмечалось ранее, подробно излагается информация богатейшего набора источников, привлеченных для обоснования сделанных в книге общих выводов.

Благодарности

Первый человек, которого я хочу поблагодарить, — как всегда, моя жена Венди, два года прожившая с этой книгой. Она подготовила окончательный вариант рукописи с присущим ей большим мастерством, внося правку как минимум шесть раз в каждую главу. Я всегда глубоко признателен жене за помощь и еще больше удивлен ее терпением.

Я также выражаю благодарность моему другу Эрвину Эфрону, сочетающему молодой интерес к новым идеям, связанным с рекламой, с колоссальным опытом в данной отрасли. Он внимательнейшим образом изучил рукопись и предложил множество мудрых поправок, которые я включил в окончательный вариант текста. Эрвин — замечательный партнер в дискуссиях, который не только генерирует идеи, но и обладает даром вдохновлять других людей (включая меня).

Я также хочу поблагодарить других моих друзей, изучивших большие куски рукописи и давших мне беспронигрышно полезные советы. В Соединенных Штатах это Бет Барнс, Мэри Баумгартен Джонс, Гарри Кларк, Алан Кьюз, Роберт Лотеборн, Уэлли О'Брайен, Джерри Поллак, Ян Слэйтер и Энтони Виола; в Соединенном Королевстве — Крис Бейкер, Джон Биллет, Джереми Балмор, Филип Китчен, Дэнис Лэниган и Колин Макдональд; в Австралии — Майкл Ивинг и Макс Сазерлэнд; в Германии — Джордж Блэк. Я также благодарен трем академикам, написавшим по заказу издателя рецензии на мою рукопись.



Часть I

Отношение рекламы к бизнесу в целом и к потребителю в частности

Пять мифов:

«Потребители — это источник нашей жизненной силы, единственная причина, по которой мы существуем».

«Компания интегрирует и координирует все виды деятельности, которые оказывают влияние на удовлетворение потребителя; и компания получает прибыли вследствие того, что она добивается удовлетворения клиента и сохраняет его».

«Реклама может убедить покупателей изменить свои подходы, взгляды или поведение».

«В настоящее время большинство товаров являются почти идентичными. Многие клиенты могут швырнуть перед вами две только что отчеканенных монеты и предложить вам убедить его, что одна из них лучше другой».

«Жизненный срок товара ограничен... При обсуждении проблемы жизненного цикла товара чаще всего история продаж типичного бренда описывается как кривая. Эта кривая обычно имеет четыре стадии: появление товара на рынке, рост, зрелость и спад».

Первые два утверждения кажутся разумными, но они не дают представления о том, каким же образом действительно осуществляется основная часть бизнеса в реальном мире. Прочие же не имеют ничего общего с реальностью.



Почему рекламщики занимаются рекламной деятельностью

Миф:

«Потребители — это источник нашей жизненной силы, единственная причина, по которой мы существуем».

Здравый смысл и его ловушки

Смысл цитаты, приведенной в начале этой главы, кажется столь очевидным, что типичный глава компании просто кивнет, соглашаясь с этой мыслью, о которой он не стал долго думать. Однако, если этот исполнительный директор управляет крупной компанией, торгующей потребительскими товарами, он или она прекрасно знает, что в ходе процесса доставки товаров конечному потребителю приходится преодолевать весьма существенные препятствия и успеха в этом можно добиться, только если вы сосредоточились на препятствиях, а не на потребителе. Хотя потребители всегда оказывают решающее воздействие на то, что имеет определяющее значение — успех или провал того или иного товара на рынке, суверенитет потребителя не занимает столько места в уме типичного исполнительного директора компании, сколько он должен был бы занимать.

Любая крупная американская компания, торгующая потребительскими товарами, выходит на рынок с шестью различными (но не конкурирующими между собой) брендами в пределах одной категории продуктов большого объема продаж. Хотя уровень годовых расходов компании на рекламу в отношении этой категории в целом определяется с учетом предполагаемой прибыли, раздел «кусков пирога» — рекламного бюджета для каждого отдельного бренда — в конечном счете вырабатывается в процессе обсуждения сумм, представляемых менеджерами всех этих брендов. И то, получит ли бренд поддержку на уровне выше среднего, на среднем уровне или ниже среднего, или не получит финансирования вообще, все это зависит, по сути, от того, насколько энергично управляющий брендом лоббирует свой годовой план.

Такое положение неизбежно ведет к тому, что для менеджера бренда в этой компании руководящим станет следующий принцип: «Я трачу деньги на рекламу, чтобы увеличить продажи, завоевывая новых покупателей и убеждая и старых и новых покупателей приобретать больше». Является ли такая политика разумной? Такое заявление похоже на здравый смысл. И все же оно истинно только как декларация оптимистических намерений. Оно совершенно не является истинным в том, что касается результатов большинства рекламных кампаний. Посмотрите на следующие факты:

- В течение любого года значительно возрастают продажи менее 20% брендов. В число успешных брендов попадают очень мало новинок. Говоря в целом, введение новых брендов является очень неблагоприятным занятием; в то же время большинство производителей вынуждены это делать как для того, чтобы обскать конкурентов, так и из страха перед тем, что конкуренты сами их обскачат.
- Практически все категории продуктов и услуг перестали расти. Это означает, что на любом рынке увеличение продаж растущих брендов должно быть более или менее уравновешено с застывшими на одном уровне или падающими продажами всех других брендов.
- Большие бренды в общем и целом более прибыльны, чем малые — относительно более прибыльны, если считать тонна на тонну или галлон на галлон, — что является следствием экономии, достигаемой при крупных масштабах производства и продаж. В то же время большие бренды из-за своей большой

массы не достигают больших размеров роста или сокращения. Если же бренд относительно небольшой, то увеличение продаж на 1% может означать дополнительные 10 тыс. покупок, а увеличение на 5% — всего лишь дополнительные 50 тыс. покупок. Однако если бренд относительно большой, то рост на 1% может означать 100 тыс. дополнительных покупок и в жизни успешного бренда наступает момент, когда более крупный рост становится чрезвычайно трудным, и поэтому он происходит крайне редко.

- Основной характерной чертой лидирующих брендов во всех категориях является их вялая продаваемость вследствие того, что большие массы потребителей покупают их в силу привычки, считая их неинтересными, хотя и чрезвычайно нужными. Это то, что иногда называют покупательской инерцией. Реклама таких брендов укрепляет статус кво. Реклама влияет на достижение успеха 20% брендов, продажи которых растут; она также способствует сохранению уровня, а иногда и небольшому увеличению продажи еще 20% (в основном крупных) брендов. Таким образом, общий уровень успешности рекламы составляет около 40%.

Когда мы сравниваем информацию о рынках год за годом и наблюдаем очень малый общий рост и лишь незначительные изменения в соотношении долей рынка, занимаемых разными брендами, мы могли бы прийти к выводу о том, что никто не занимается маркетингом. Однако истина прямо противоположна. Общая стабильность рынков является конечным продуктом бешеной конкурентной активности, большая часть которой является взаимно уничтожающей. Агрессивность одних производителей сталкивается с агрессивностью других. Крупномасштабные и непрерывные усилия, предпринимаемые по рекламе одних брендов, конкурирующих с другими, приводят в целом к незначительным изменениям.

Рынки потребительских товаров в основном являются олигополиями. Это уродливое слово обозначает ситуацию, при которой большинство продаж — обычно, по меньшей мере, две трети общего уровня — осуществляется небольшой кучкой конкурентов: двумя (это происходит как на рынках безалкогольных напитков, так и средств для полоскания рта и зубной пасты); тремя (автомобили, пиво и рестораны и закусовые быстрого питания); четырьмя

(кусковое мыло, готовые завтраки и кредитные карточки). Такие категории, в которых доминирует одна-единственная организация, встречаются редко, хотя и встречаются. (В консервированных супах это *Campbell*, в фотопленке — *Kodak*.) Области деятельности, разбитые на большое количество небольших структур, встречаются еще реже, особенно в категории потребительских товаров и услуг, в то же время они гораздо более часто наблюдаются в различных отраслях бизнеса (например, рекламные агентства и адвокатские конторы).

Организации, которые продают потребительские товары в масштабе всей страны или ее крупных регионов, каждый год достигают уровня продаж от 100 млн до 20 млрд дол., а иногда и больше. Это очень важный бизнес, который нуждается в защите, а это означает, что рынки неизбежно встают перед дилеммой. До каких пределов должны они продвигаться в своем стремлении к расширению объема продаж? С другой стороны, какую долю усилий им следует посвятить тому, чтобы защищать существующие позиции, охраняя имеющиеся у них бренды (а с ними и стоимость своего акционерного капитала)? Когда производители выступают с речами на ежегодных собраниях акционеров или когда они дают интервью для экономических изданий, они склонны к тому, чтобы высказываться в пользу инноваций и роста. Однако в своих действиях они склонны к тому, чтобы выступать за стабильность, тем более в те времена, когда происходит спад деловой активности. В недавно проведенном исследовании, опубликованном в журнале для управляющих *The Economist*, сообщалось, что производителей, озабоченных проблемами их основных предприятий, втрое больше, чем тех, которые интересуются новыми стратегиями.

Ориентация на потребителя

Как уже объяснялось, производители всегда заявляют, что их взор устремлен на конечных потребителей. Их взор туда должен быть устремлен, потому что потребители в конечном итоге являются абсолютными вершителями судеб каждого производителя. По этой причине мудрые производители должны регулярно переоформлять свои бренды, внося в них функциональные улучшения, проводить новые рекламные кампании, добиваясь того, чтобы конкурирующие бренды не переманили их потребителей обещаниями более высокого качества.

И вот эта моя фраза дает вам ключ к пониманию того, куда на самом деле направлено внимание производителей. Торговые компании гораздо больше озабочены своими конкурентами, чем теми людьми, которые покупают их бренды. Сами размеры компаний, конкурирующих на рынке, и размеры угрозы, которую каждый из них представляет для других, означают, что все они почти все время оглядываются через плечо. Компания постоянно старается выйти на первое место, опередить своих конкурентов; если ей это не удастся, то ей останется лишь предпринимать ответные шаги в связи с действиями ее конкурентов.

Есть и другие осложнения. Торговые компании не осуществляют продажи прямо потребителям своих брендов. Они продают свою продукцию компаниям розничной торговли, которые, в свою очередь, и осуществляют продажи конечным потребителям. А розничная торговля продовольствием и медикаментами также состоит из национальных и региональных олигополий. На местном уровне ситуация в общем обстоит таким же образом в том, что касается компаний по продаже безалкогольных напитков, компаний, предоставляющих лицензии на организацию предприятий быстрого питания, дилерских компаний по продаже автомобилей. В результате этого многие компании розничной торговли являются столь же крупными, как и компании — производители товаров, которые их снабжают, а иногда даже и крупнее. Например, ежегодный объем продаж внутри страны компании *Wal-Mart* (в основном торгующей внутри США) в 10 раз больше, чем у *Procter & Gamble*, а 17% мировых продаж *Procter & Gamble* приходится на *Wal-Mart*.

Проведение широкомасштабных рекламных кампаний, направленных на потребителя, но в то же время, что более важно, имеющих целью облегчить жизнь розничному торговцу, необходимо для того лишь, чтобы розничная торговля продавала бренды производителей. За значительные объемы площади, занимаемой на полках магазинов и в их витринах, приходится платить еще более высокую цену. И, хотя осуществляемые производителями рекламные кампании являются важными средствами борьбы за то, чтобы их товары розничная торговля брала на продажу, необходимо использовать еще более важный козырь. Речь идет о наличности, при помощи которой платежи производятся прямо или косвенно. Она имеет две формы: стимулирование торговли, под которым подразумеваются крупные скидки, рассчитываемые с различной степенью сложности, и стимулирование потребителя (прежде все-

го купоны), которые также обходятся дорого и направлены не столько на потребителей, к которым они внешне обращены, сколько на розничную торговлю как гарантию того, что они приведут к росту торговых операций. Без этих крупных взяток розничная торговля оставит бренды-производители засыхать на корню.

Между расходами по стимулированию сбыта и вложениями в рекламу существует некий обмен: если больше одного, то другого становится меньше. И неудивительно, что из-за размеров и мощи розничной торговли расходы на стимулирование сбыта росли быстрее, чем расходы на рекламу. Соотношение сумм, затрачиваемых на стимулирование сбыта и рекламу, в настоящее время составляет примерно три к одному. Такое распределение средств было бы неслыханным для рекламодателей и рекламных агентств в 1960-е гг., когда главной целью этих организаций было создать, а затем расширить массу покупателей, регулярно пользующихся их брендами. Как говорил в то время пионер рекламного дела Дэвид Огилви, «в конечном счете позиции бренда на рынке определяют его индивидуальность». Реклама абсолютно правильно рассматривается как важнейшее средство создания и усиления этой индивидуальности.

Сегодня рекламодатели гораздо больше, чем в прошлом, подвергаются нажиму с двух направлений одновременно: со стороны конкурентов и со стороны розничной торговли. Им приходится вести себя крайне осторожно, чтобы не вызвать действий конкурентов в ответ на свои шаги. В то же самое время они должны тратить постоянно возрастающие крупные суммы, чтобы сохранять свои бренды на полках торговых центров.

Эти реалии рынка принуждают нас обратить более пристальное внимание на вопрос: почему рекламодатели размещают рекламу? Производители озабочены, во-первых, своими конкурентами; во-вторых, крупными сетями розничной торговли. Их конечные потребители стоят всего лишь на третьем месте. Читатели помнят потрясающую историю о том, как в 1980-е гг. *Coca-Cola* запустила вновь свою продукцию, придав ей более сладкий вкус по образцу *Pepsi-Cola*. Потребители кока-колы, которым нравилась существовавшая формула и которыми, как представлялось, компания пренебрегла, были взбешены. В результате пришлось вновь запускать в продажу первоначальный продукт, что доставило кучу неприятностей и встало в копеечку.

Один голос, много голосов

90% торговых компаний основывают свои рекламные бюджеты на том, что они могут себе позволить: процент от общей стоимости продаж. Это означает, что доля бренда в потребительской рекламе в своей категории, называемая долей голоса, или ДГ (*SOV — share of voice*), примерно уравнивается с его долей рынка, или ДР (*SOM — share of market*). Если общие расходы в данной категории повышаются или понижаются, но доли голоса индивидуальных брендов остаются неизменными, то в этом случае отдельные доли рынка существенно не изменяются. В то же самое время общий уровень продаж товаров этой категории никак не затрагивается какими-либо увеличениями или сокращениями общей суммы расходов на рекламу (это кажется странным, но это так).

Если бы случилось так, что все конкуренты на рынке сократили бы свои рекламные бюджеты наполовину, очень похоже на то, что каждый индивидуальный бренд остался бы на тех же позициях, где он и был, — хотя каждый из них стал бы более прибыльным из-за уменьшения рекламных расходов. Однако такой приятный результат мог бы быть достигнут только путем сговора, а это вызвало бы самое серьезное неудовольствие со стороны Федеральной торговой комиссии (ФТК), которая бы совершенно обоснованно сочла такой шаг направленным против конкуренции. (В России аналогичные функции выполняет Федеральная антимонопольная служба (ФАС). — *Примеч. ред.*)

Однако ФТК не следует бояться, что подобный сговор возможен. Наиболее поразительной чертой олигополии является обостренная, а иногда ожесточенная конкуренция между отдельными производителями. И любое сокращение рекламных расходов со стороны одного из рекламодателей наверняка приведет к увеличению расходов его конкурентов, которые немедленно попытаются захватить долю рынка у храброго, но неуклюжего рекламодателя, пытающегося заменить рекламу прибылью.

Хотя производители могут начать с такого уровня расходов, который они могут себе позволить, им в конечном итоге приходится увеличивать расходы на рекламу, чтобы справляться со своими конкурентами. Однако в то же самое время огромные суммы тратятся на продвижение товаров и развитие торговли с целью побудить розничную торговлю поддерживать их бренд. Объемы этих компаний приводят к снижению давления, направленного на раз-

дувание расходов на рекламу, поскольку производители не могут себе позволить одновременно и проведение массированных кампаний по стимулированию сбыта, и огромные бюджеты на рекламу. Однако поскольку все производители находятся под одним и тем же давлением покупательной силы розничного бизнеса, воздействие индивидуальных рекламных бюджетов всеми ощущается одинаково. Рекламные бюджеты не растут в таких размерах, как этого хотели бы рекламодатели (и их агентства).

После того как производители прореагировали на психологический прессинг, а также на непрерывно идущие бои с розничной торговлей, потребитель оказался отброшенным на самое последнее место в списке приоритетов производителей. Однако в списке приоритетов розничной торговли потребитель находится далеко не на последнем месте. Розничные торговцы ведут ожесточенную конкурентную борьбу за доллары потребителя путем регулярно повторяющихся временных снижений цен. Эти действия всем известны, поскольку рекламные объявления розничных торговцев на этот счет украшают буквально все газеты Соединенных Штатов, появляющиеся по воскресеньям: уродливые рекламные объявления и хриплые призывы «покупать сегодня», которые печатаются в другие дни недели.

Усилия производителей применять рекламу для обогащения индивидуальности их брендов, как это рекомендовал Дэвид Огилви, в основном сводится на нет массовыми и непрерывными снижениями цен. И дело не только в том, что эти снижения цен финансируются за счет рекламы. Низкие цены опощляют имидж бренда.

Опытные и тактически агрессивные розничные торговцы очень тщательно оценивают воздействие осуществляемого ими снижения цен. Продажи практически всех брендов потребительских товаров очень чувствительны к изменениям цен. В среднем сокращение цены на 10% приведет к 18%-му увеличению продаж. Однако проблема с сокращениями цен состоит в том, что они (распродажи) не приносят прибыли, потому что приходится оплачивать прямые издержки, связанные с возросшим объемом торговли, и, кроме того, сами снижения цен отнимают значительную долю дохода с каждой проданной единицы товара. Тем не менее эта бесприбыльность не имеет для розничных торговцев особого значения, так как стоимость этих сокращений в значительной мере оплачивается производителями.

Производители менее искусны в измерении воздействия своей рекламы. Конечно, это очень трудная задача, однако настоящая причина того, почему они не предпринимают значительных усилий, необходимых для улучшения дел, состоит в том, что их в первую очередь заботят их непосредственные конкуренты и ведение дел с розничной торговлей, а не воздействие рекламы на их конечных потребителей. Такова шокирующая истина, и она помогает понять, почему столь мизерна доля эффективной рекламы. Я уже говорил, что лишь около 20% рекламы приводит к росту покупок потребителями некоторых брендов (обычно небольших) и сохраняет этот эффект, возможно, еще около 20% рекламы в состоянии сохранять покупательный уровень некоторых больших брендов и иногда незначительно увеличивать их прибыльность за счет повышения эффективности от роста масштабов продаж. И еще более незначительная доля брендов выигрывает от широкомасштабных долгосрочных результатов успешной рекламы.

На словах производители по-прежнему придают большое значение увеличению своих продаж потребителям и в ближайшее время, и в отдаленном будущем, но им приходится слишком много думать о других проблемах, чтобы уделять достаточное внимание и необходимые суммы на организацию и тестирование своих рекламных кампаний, а затем на тщательное отслеживание их эффективности после того, как кампании проведены.

Так или иначе, пока что мы смогли осуществить точные измерения прямого воздействия рекламы на уровень продаж только около 10 лет назад. И в течение еще более короткого времени мы начали применять статистические модели для среднесрочного воздействия рекламы (т.е. тех продаж, к которым она приводит в течение года). Не очень много производителей имели дело с этими системами или доверяли им настолько, чтобы использовать их впредь с целью выяснения вопроса о том, каков должен быть уровень их расходов на рекламу и продвижение товаров. Но эта проблема основана больше на присущем рекламодателям и их агентствам консерватизме и скептицизме, чем на слабости научных исследований как таковых. Конечно, состояние научно-исследовательской работы в рекламном деле сейчас далеко не такое, каким оно когда-нибудь станет, однако и существующие методики вполне пригодны к использованию. В любом случае, они представляют шаг вперед по сравнению с ничем не подтверждаемыми суждениями.

Может ли реклама достигать более высокого уровня успеха, чем 40%? Вот об этом мы и пишем в данной книге. И только читатель сможет судить, когда он или она закончит читать эту книгу, способно или нет рекламное дело к тем качественным и количественным усовершенствованиям, которые необходимы, чтобы полностью оправдать очень крупные суммы, которые на него затрачиваются.

Мы начали эту главу с мифа и закончим ее еще одним мифом.

«Компания интегрирует и координирует все виды деятельности, которые оказывают влияние на удовлетворение потребителя; и компания получает прибыли вследствие того, что она добивается удовлетворения клиента и сохраняет его».

В этой главе данное утверждение оспаривалось. Я заявлял, что рекламные деньги тратятся, во-первых, на то, чтобы защитить бренд от нападений со стороны конкурентов и, во-вторых, чтобы сохранять его на полках и в витринах магазинов розничной торговли. И только после того как эти задачи выполнены, производители начинают думать о том, как им использовать рекламу и кампании по продвижению товаров для оказания влияния на своих конечных потребителей. Вместо того чтобы целенаправленно заботиться о потребителях, производители обращают свое внимание на те задачи в отношениях со своими конкурентами и розничной торговлей, которые они считают более срочными. Поэтому мы и не должны удивляться тому, что всего лишь 40% рекламных материалов оказываются эффективными в выполнении задачи стимулирования потребительского спроса. Является ли чрезмерной надежда на то, что по крайней мере некоторых рекламодателей удастся убедить пересмотреть свои маркетинговые приоритеты? Этому и посвящена настоящая книга

СЛИШКОМ МНОГО ОБЕЩАНИЙ, СЛИШКОМ МАЛО РЕЗУЛЬТАТОВ

Миф:

«Реклама может убедить покупателей изменить свои подходы, взгляды или поведение».

Реклама и потребитель

Многие «люди с улицы» согласятся с только что приведенной цитатой. Но ведь в большинстве своем люди не связаны напрямую с рекламой как с бизнесом, и поэтому у них нет специальных знаний об этом деле. Может быть, они видели большое количество рекламных объявлений и что-то читали о рекламе, но этим их знания и ограничиваются. И хотя те люди, которые высказывают мнение о рекламе, обязательно станут отрицать, что она воздействует именно на них, они тем не менее уверены в ее значительном влиянии на других людей, особенно не на таких умных или таких образованных, как они сами.

Действительная проблема с этой цитатой состоит в глаголе «изменить». Хотя дилетанты считают, что реклама является силой, способствующей переменам, и при этом значительной силой, — эта мысль ошибочна, как я вам попробую доказать в этой главе. Нет никакого сомнения в том, что реклама может оказывать воздействие и что она может способствовать укреплению позиций брендов на рынке. Однако она действует не вполне очевидно, хотя

слово «подсознание» никоим образом не является синонимом того, как это происходит на самом деле. (Эта занимательная теория возникла как журналистская фальшивка, но интерес к ней никогда не ослабевал невзирая на совершенно очевидное отсутствие доказательств ее существования)

В жизни большинства людей реклама не играет особой роли, но, разумеется, они окружены ее многообразием каждый день, иногда от трехсот до полутора тысяч примеров рекламы, в зависимости от подсчетов того или иного исследователя (Большой разброс этих оценок свидетельствует о трудностях выведения статистических оценок подобной информации. Недавно некто упомянул цифру в три тысячи, но это уже должно быть сведениями фантастическими, а не исследовательскими) Люди сталкиваются со столь большим количеством рекламных объявлений, так как каждый день они имеют дело со СМИ. Люди слушают радио, пока одеваются и завтракают, а часто также когда едут на работу. Они читают газеты и журналы и проходят мимо бесчисленных щитов с объявлениями и рекламных растяжек. Названия брендов они видят на рекламных текстах, на пакетах в магазинах и дома. И, что самое важное, каждый день они в среднем в течение четырех часов смотрят телевизор

И все же, несмотря на это огромное количество рекламных объявлений, лишь очень немногие люди удосуживаются «ухватить» рекламное объявление, потому что этого совершенно не требуется. Все мы очень хорошо умеем подсознательно отключать внимание; этот процесс известен психологам как «перцептивная защита» или «избирательное восприятие». Эта уловка ума представляет собой самую значительную из всех проблем, с которыми сталкиваются изобретательные люди с высокоразвитым воображением, всю свою жизнь потратившие на сочинение рекламы. Для них оказывается обескураживающим то, что они прилагают все свое искусство и энергию к написанию текстов, которые их аудитория в общем-то не хочет ни видеть, ни слышать, хотя характерной особенностью избирательного восприятия является то, что люди обращают больше внимания на рекламу тех брендов, которыми они пользуются, чем на рекламу тех, которыми не пользуются. Это хорошее основание для творческих людей сосредоточивать свои усилия на тех, кто уже пользуется рекламируемыми ими брендами.

Рекламное дело часто называют «коммуникацией низкого уровня вовлеченности». Это означает, что люди обращают на рек-

ламу очень мало внимания, особенно на рекламу, передаваемую по радио и телевидению. (Их также считают средствами массовой информации низкого уровня вовлеченности, поскольку люди не обращают большого внимания на передаваемые программы) Потребители могли уже склоняться к покупке этого бренда еще до того, как может начаться воздействие рекламы. Она должна сыграть, хотя бы слабо, на какой-то струне в душе покупателей, чтобы подтолкнуть их на покупку бренда. Низкая вовлеченность также отражает отсутствие у потребителя серьезности интеллектуального подхода к вопросу о том, какой именно бренд ему купить во время похода в магазин. Обратите внимание на естественную «увязку» между тем, как такие бренды рекламируются, и как они покупаются. Люди склонны также мало обращать внимания на рекламу, как и на саму покупку. Все это лишь подчеркивает то положение, что в своих подходах реклама должна быть в определенной степени тонкой, если она надеется добиться успеха.

Когда «людей с улицы» спрашивают, могут ли они припомнить, рекламы скольких брендов они видели или слышали накануне, в среднем они называют цифру три. Может быть, они видели большее число реклам, чем оказались в состоянии припомнить на следующий день. Но даже если они на самом деле заметили реклам в 10 раз больше, чем могут вспомнить, это будет означать всего лишь 30 рекламных объявлений. А это очень далеко от тех 300–1500 рекламных объявлений, которые на самом деле могли встретиться на его пути. Недостающие 270 (или 1470) фактически бесследно исчезли, растворившись в воздухе, для большинства людей. Неудивительно, что эти люди говорят, будто реклама не оказывает на них никакого влияния.

В 1960-е гг., когда активно росло потребление, Гарвардская школа бизнеса провела выборочное обследование для выяснения восприятия рекламы публикой. Оказалось, что реклама занимает очень низкое место в списке приоритетов людей, а именно из 10 факторов, включавших религию, воспитание детей, семейную жизнь и общественное образование, она стояла на последнем месте. На самом деле люди не проявляли активного неприятия рекламы, но, с другой стороны, они не выражали в отношении нее позитивных чувств радости. Большинство было просто равнодушным. (В течение 1990-х гг. по тому же вопросу были проведены исследования с применением других методик, но результаты оказались такими же.)

Если даже мы не разделяем циничные мысли Джорджа Оруэлла о рекламе, процитированные в эпиграфе к этой книге, то для большинства из нас было бы очень соблазнительно считать рекламу занятием довольно поверхностным и своекорыстным. Но такое внешнее впечатление может быть обманчивым. Рекламный бизнес не является тривиальным занятием. Если рекламу тщательно планируют, изобретательно осуществляют и размещают в течение длительного времени, она может активно способствовать укреплению позиций брендов на рынке. И, действительно, те бренды, которые стали влиятельными и продолжают удерживать ведущие позиции на рынке, — все они без исключения выиграли от такой рекламы: *American Express*, *MasterCard*, *Budweiser*, *Coors*, *Cheerios*, кукурузные хлопья *Kellogg's*, *Coca-Cola* и *Pepsi-Cola*, зубные пасты *Colgate* и *Crest*, *Dial* и *Dove*, *Folgers* и *Maxwell House*, *Compaq* и *Dell*, *Toyota* и *Volkswagen* и многие другие. Но мы не должны забывать, что очень большое количество других брендов не добились успеха или бесследно исчезли. Очевидно, реклама им не помогла.

Реальность заключается в том, что рекламная деятельность не является работой для дилетантов-оптимистов. Тем не менее многие из числа таких дилетантов считают себя экспертами. И они, нисколько не смущаясь, громогласно высказывают мнение о мощи воздействия рекламы на общество.

Реклама и эксперты-дилетанты

Ничем не обоснованные утверждения относительно невероятной мощи рекламы весьма широко распространены. Вот два типичных примера.

В качестве первого примера можно привести высказывание двух журналистов и писателей, которые в своей рецензии на книгу о рекламе говорят: «Процессу продаж реклама и стимулирование сбыта придают динамическую энергию».

Второе высказывание принадлежит хорошо известному ученому-экономисту, автору многих книг Джону Кеннету Гэлбрейту. (Его слегка архаичные взгляды по-прежнему пользуются широкой поддержкой в прогрессивных кругах.) В одной из своих наиболее широко продаваемых книг он написал: «Радио, а еще более телевидение стали основными инструментами управления потребительским спросом».

Легко увидеть, что в первой цитате выражается весьма позитивное, одобрительное отношение к рекламе. Во второй же содержится резкое неодобрение, обратите внимание на леденящую душу фразу «управление потребителем спросом». Заметьте также, как эти противоположные взгляды объединены одним и тем же предположением о великой силе рекламы: она обладает силой убеждения и способна навязать вам покупку. Однако для того чтобы мы смогли судить о ценности этих комментариев, мы должны помнить, что эти эксперты никогда сами профессионально рекламой не занимались. Они просто смотрят на рекламные объявления и приходят к необоснованным суждениям о том, каково, по их мнению, воздействие этих рекламных объявлений. Эти люди, как представляется, абсолютно уверены в своем праве выступать с самыми широкими заявлениями о воздействии рекламы и считать, что обещания достаточны для достижения результатов (т.е. можно предположить, что чем больше обещаний, тем лучше результаты). Исследователи, изучавшие эмпирическими методами воздействие рекламы, куда более осторожны в своих выводах. Название этой главы — «Слишком много обещаний, слишком мало результатов» — гораздо ближе к истине.

Еще один человек писал о рекламе. Это покойный высокочтимый экономист Джулиан Саймон. На его стороне то преимущество, что он в начале своей карьеры некоторое время работал в рекламе, поэтому к его словам нужно относиться с вниманием. Важно отметить, что Саймон ушел из рекламного бизнеса, будучи (отчасти правильно) уверен, что реклама очень мало дает тем, кто ею пользуется. В своей автобиографии он следующим образом прокомментировал вышеприведенные слова Гэлбрейта и прочих экспертов-дилетантов: «Очевидно, эти люди на деле никогда не пытались убедить людей при помощи рекламы купить какой-то коммерческий продукт; в противном случае им было бы известно, как трудно этого добиться».

Проведение эффективных рекламных кампаний является чрезвычайно трудным делом. Для этого требуется воздействие трех факторов, не считая того, что бренд должен быть функционально эффективным, широко представлен в торговле, а его цена — приемлемой для потребителя. Крайне важным фактором для рекламной кампании должна быть такая идея, мимо которой потребители не пройдут равнодушно и которая каким-то образом повысит их предпочтение этого бренда. Второй и третий факторы также

важны, но они легче поддаются рациональному управлению. Бюджет кампании должен быть достаточно велик, чтобы она оказала воздействие в условиях конкурентного рынка. И этот рекламный бюджет должен расходоваться в самых лучших рекламных СМИ, чтобы доходить до наиболее массовой аудитории в наиболее подходящее время.

И даже тогда, когда все три фактора задействованы настолько правильно, насколько этого можно добиться, используя ум и изобретательность человека, рекламные кампании иногда терпят провал. Одной из причин может стать превентивная акция конкурентов, запустивших на рынок новые или возобновленные бренды. Другой причиной может стать какой-либо недостаток в конкурентном функционировании рекламируемого бренда, выявившийся только после начала кампании.

Однако самая большая проблема, с которой до настоящего времени сталкивается рекламное дело, — это последствия идеи, упомянутой нами в гл. 1: покупательская инерция.

Роль привычки

На стабильных рынках — а стабильные рынки это норма (в России большинство рынков довольно активно развивается экстенсивно, за счет роста доходов населения — *Примеч ред*), потому что очень редко появляются успешные новые бренды, способные нарушить соотношение долей рынка, занимаемых уже существующими брендами, — покупка индивидуальных брендов определяется больше привычкой, чем чем-то еще. Многие потребители десятилетиями покупают одни и те же бренды, и можно понять, что подобная привычка глубоко укореняется в психику людских масс. Покупка товаров повседневного спроса не является для потребителей чем-то важным. Как упоминалось ранее, ее называют процессом низкой вовлеченности. Покупатель в супермаркете не мучается вопросами выбора между брендами А, В, С и D (Если эти бренды уже находятся в обычном списке его альтернатив, иногда этот список также называется «репертуар брендов».)

Покупки по привычке, или, как я их раньше называл, «покупательская инерция», очень подробно изучались опытными исследователями, в первую очередь британским ученым Эндрю Эренбергом, и в результате мы знаем поразительно много об этом.

Потребительские закупки определяются главным образом двумя переменными величинами, поддающимися измерению: 1) проникновение (процент домохозяйств, покупающих бренд хотя бы один раз в течение исследуемого периода); 2) частота закупок (как часто они покупают его в среднем во время этого же периода)

На протяжении очень короткого времени — одного дня или недели — продажи брендов идут очень бурно. Проникновение бренда поднимается или опускается в соответствии со стимулированием продаж как самого бренда, так и его конкурентов. Но по мере того как идет время — один, три, двенадцать месяцев, — верхние и нижние показатели уравниваются и поразительно стабильным становится средний уровень продаж, а вместе с ним — фундаментальный уровень проникновения бренда и частота покупок

Вот три наиболее часто встречающихся и повторяющихся сценария

- В течение любого периода протяженностью в месяц и больше проникновение бренда обычно является таким же, как и в любой схожий период. Но этот объем не касается одних и тех же людей, потому что некоторые люди, производящие покупки в первом периоде, не делают этого во втором. Однако те, кто не совершает покупки, уравниваются появлением новых покупателей, не делавших покупок в течение первого периода. И такая манера покупателей сохраняется все время, по крайней мере в том, что касается большинства брендов, продажи которых не характеризуются ярко выраженными сезонными подъемами и спадами
- Бренды, продажа которых отличается ярко выраженной сезонностью, демонстрируют немного более высокий уровень проникновения во время подъемов продаж. Во время спадов уровень проникновения становится немного меньше. И так повторяется каждый год.
- Общий уровень проникновения создается в течение одного года, но темпы его увеличения замедляются, так как с каждым месяцем сокращается количество действительно новых покупателей, поскольку большинство из них уже было включено в подсчеты за несколько месяцев до этого. Это возрастание проникновения бренда при снижении его уровня повторяется с почти полной точностью из года в год

Частота закупок может быть проанализирована точно таким же путем, как и проникновение, и мы вновь выявим четко повторяющиеся сценарии. Фактически измерения проникновения и частоты закупок настолько единообразны, что могут быть смоделированы математически, и, используя эти модели, мы в состоянии предсказать целый ряд фактов: не только то, как в будущем пойдет проникновение и частота закупок, но и количество людей, которые будут совершать покупки и в первом, и во втором периоде. Кроме того, какие другие бренды будут приобретены покупателями любого индивидуального бренда, входящими в эту категорию.

Все эти открытия оказалось возможным сделать, опираясь на обширные массивы информации, касавшейся многих категорий продуктов и целого ряда разных стран. Никто не возьмется всерьез оспаривать эти факты.

Эти факты, однако, заставляют поставить очевидный вопрос: если привычка играет столь важную роль в поведении покупателя, что же делает реклама? Вот вам ответ три вещи, одна из которых может быть совершенно неочевидной ни для дилетантов, рассуждающих о рекламе, ни для тех обычных покупателей, которые о рекламе не рассуждают.

Во-первых, в тех редких случаях, когда новые бренды добиваются успеха во вхождении в категорию продуктов — а это может случиться лишь раз в 5 лет или в некоторых случаях еще реже, — успешный запуск этого бренда был невозможен без рекламы. Но ее надо вести на таком высоком уровне, что новый бренд очень редко дает прибыль в течение первых трех лет своего существования на рынке. А так как большинство новых брендов ждет неудача, то, разумеется, средства, потраченные на их рекламу, пропадают.

Во-вторых, чаще успеха достигают в случае повторного запуска на рынок существовавших ранее брендов, в которые внесены функциональные улучшения и применяется новая или измененная реклама. В таких случаях рекламе принадлежит особая роль. Она дает возможность прежним покупателям бренда вновь им воспользоваться и подталкивает какое-то количество новых потенциальных покупателей. Если всем этим людям понравится новый вариант старого бренда, рекламная кампания способствует тому, чтобы они продолжали его покупать.

Однако третья роль рекламы имеет наиболее важное общее значение. Она состоит в том, чтобы повлиять на нынешних покупателей бренда и поощрять их продолжать им пользоваться. Таким

путем реклама фактически подчеркивает и усиливает сценарии повторных покупок, которые мы только что описывали. И поэтому большая часть успешной рекламной деятельности носит оборонительный характер; она защищает существующую деловую активность производителя. В некоторых случаях реклама также делает эту деловую активность немного более прибыльной, поскольку она достигает повышения эффективности в связи с ростом масштабов производства. Оборонительная реклама является более подходящей для больших брендов, чем для малых, и на большие бренды приходится большая часть объема рекламы почти во всех категориях продуктов. Поскольку покупатели брендов обращают больше внимания на их рекламу, чем те, кто покупателями не являются (в этом результат перцептивной защиты), то у больших брендов имеется преимущество для проведения эффективных рекламных кампаний. По той причине, что у них больше покупателей, чем у малых, на рекламу больших брендов обращает внимание большее количество людей. В этом проявляется эффект от повышения масштаба в том, что касается только рекламы.

А теперь мы можем подробно рассмотреть то положение, которое я сформулировал в начале этой главы. Люди не очень поддаются воздействию рекламы на одном уровне — когда ее целью является только изменение их поведения. Но реклама часто становится эффективной на другом уровне, когда ее целью является продолжение (сохранение) поведения. Если публика автоматически предполагает, что реклама проводится для того, чтобы заставить их изменить свои взгляды, тогда они совершенно правы, говоря, что реклама на них оказывает очень мало влияния. Но в то же время они могут не осознавать, что очень большая часть рекламы фактически направлена на то, чтобы поощрять людей делать то, что они и так делают в данный момент. Поэтому они не осознают, насколько успешно может действовать реклама, по причине своей неспособности установить то, чего реклама на самом деле старается добиться.

Непрерывно осуществляемая оборонительная рекламная деятельность, находящаяся в гармонии с психологическими подходами регулярных покупателей по отношению к используемым ими брендам, играет ключевую роль в позиции этих брендов. Тем самым эта реклама делает все более трудным для производителей-конкурентов введение на рынок новых брендов, если только они значительно не превосходят уже имеющиеся на рынке бренды по

своим функциональным качествам. Общее правило состоит в том, что реклама является фактором непрерывности и усиления, а не изменений и волнений. И это будет становиться еще более важным в будущем по мере того, как привычки покупателей будут становиться все более неизменными, а существующие большие бренды — еще более незаменимыми.

Миф, воспроизведенный в начале этой главы и основывающийся на идее рекламы как фактора перемен, категорически неверен. Он ведет к совершенно явному непониманию того, чего можно добиться при помощи рекламы, и часто вызывает ужасную растрату скудных ресурсов.

Добавленная ценность

Миф:

«В настоящее время большинство товаров являются практически одинаковыми. Многие клиенты могут швырнуть перед вами две только что отчеканенных монеты и предложить вам убедить его, что одна из них лучше другой».

Продукты и бренды

Недавно в фирму *Procter & Gamble (P&G)* пришла талантливая молодая выпускница престижного университета. Ее взяли на должность помощника по брендам. Вскоре после своего прихода на работу она заявила более старшим коллегам, что, по ее мнению, «все конкурирующие бренды одинаковы, их отличие лишь в рекламе». Вскоре, однако, она получила возможность убедиться в обратном. *Procter & Gamble* добилась выдающихся успехов благодаря функциональному превосходству своих брендов. Тем не менее странное представление об «одинаковости продуктов», подобно упомянутому в гл. 2 мнениям экспертов-дилетантов, остается широко распространенным. Однако оно абсолютно ошибочно, а та малая крупица истины, которая в нем содержится, — чрезвычайно опасна.

До того как почти 100 лет назад возникли рынки потребительских товаров в их нынешнем виде, людям приходилось покупать единообразные товары, большая часть которых производилась

в стране их проживания. Появление брендов было обосновано целым рядом причин. Во-первых, возникла необходимость обеспечить юридическую защиту торговых знаков и патентов производителей. Во-вторых, следовало идентифицировать товары, неизвестные большинству потребителей в силу удаленности фабрик-производителей.

Бренды очень быстро освоили свою нишу. Это объяснялось тем, что их потребительские свойства значительно превосходили ранее существовавшие товары. *Ivory* производила мыло более высокого качества, *Royal Baking Powder* выпускала более вкусные готовые пироги, *Quaker Oats* — смеси для приготовления каш, *Gillette* производила лезвия, давшие возможность достигать чистого и безопасного бритья. Производители этих и других новаторских товаров с оригинальными фабричными марками вскоре осознали всю пользу рекламы, которая позволяла им добиваться по крайней мере четырех важных целей: 1) предоставлять потребителям информацию; 2) компенсировать недостатки оптовой торговли, вызывавшей у них чувство полного разочарования; 3) дополнить торговую деятельность розничной торговли (ее предприятия в то время были немногочисленными и малыми по размерам) и 4) бороться при этом с конкурирующими брендами и отбиваться от агрессивных соперников.

Не прошло и нескольких десятилетий, как производители обнаружили еще одно немаловажное свойство рекламы: ее постоянное и последовательное использование вело к появлению особой ценности, не связанной со свойствами самого товара, в придачу к присущим бренду (т.е. функциональным) свойствам. Человеком, впервые заметившим данный феномен, был Джеймс Уэбб Янг, весьма опытный составитель рекламных текстов, работавший в рекламном агентстве *J. Walter Thompson*. Эти особые свойства Янг назвал изобретенным им же термином «добавленная ценность». Это очень точное название. Ценность добавляется к функциональным свойствам бренда, она их не заменяет. Открытие, сделанное Янгом, привело к тому, что очень скоро было найдено точное определение бренда как продукта, обладающего функциональными преимуществами, а также добавленной ценностью, которую некоторые покупатели ценят достаточно для того, чтобы сделать покупку. В противовес этому товары, не имеющие статуса бренда, обладают только функциональными свойствами и, как правило, гораздо худшего качества.

Функциональность бренда обеспечивается его качеством; деятельность сферы обслуживания — туризм, путешествия, кредитные организации, связь — оценивается исходя из выполнения ими своих профессиональных обязанностей. Добавленная ценность как товаров, так и услуг присутствует в сознании покупателя, побуждая отдавать предпочтение тому или иному бренду. И функциональность, и добавленная ценность одинаково важны; между ними существует взаимная поддержка. Однако из этих двух свойств именно функциональность является более важным.

Функциональность

Для измерения функциональных качеств используются два метода. Первый состоит в проведении тестов (при долгосрочном использовании образцов) с теми потребителями, на которых, собственно, и рассчитан бренд. Большинство подобных тестов строится на сравнениях. Отобранной при помощи научных методик группе (примерно 200 человек) предлагается бренд производителя, а вместе с ним один-два аналогичных товара конкурентов. Испытания обычно проводятся «вслепую», т.е. на коробках с товарами нет никаких надписей; бренды идут под кодовыми названиями, чтобы их можно было отличить один от другого. В течение некоторого времени отобранная группа пользуется испытываемыми брендами, после чего производители в осторожной форме начинают выяснять их мнение о своем товаре.

Второй метод — это научные анализы, при помощи которых можно получить точные сведения по таким вопросам, как ингредиенты, входящие в состав бренда, или поддающийся измерению конечный результат действия применяемого бренда, например количество волос, срезаемых испытываемым бритвенным лезвием (что можно подсчитать с помощью микроскопа).

Совершенно неудовлетворительным методом оценки является следующий: лицо, желающее сделать выводы общего характера, обследует собрание брендов, пользуется ими и после этого делает субъективные выводы о том, что вот этот бренд работает так, а вот этот бренд — этак. Далее сплошь и рядом делается заключение, что все они одинаково хороши.

В настоящее время накоплена значительная информация, свидетельствующая о важности изучения функциональных свойств

бренда. Вот несколько примеров, полученных в основном от *ACNielsen* — самой крупной в мире компании по изучению сбыта.

- В «слепых» испытаниях товаров в каждой категории предпочтение обычно отдается крупнейшим брендам. Это не означает, что их предпочитают по всем показателям; внимание обращается только на те, что являются самыми важными при выборе бренда. Уверенность потребителей в том, что *Listerine* великолепно справляется с микробами, изначально связывалась с тем, что по своему вкусу он очень похож на лекарство, и эта ассоциация оказала очень прочное воздействие. Теперь она автоматически переносится на мятную разновидность *Listerine*, хотя мятное средство фирмы *Scope* тоже пользуется популярностью. И все же вкус *Scope* любят не настолько, чтобы этот бренд получил долю рынка, сравнимую с долей рынка *Listerine*. В большинстве случаев причиной того, что некогда сильные бренды сдают свои позиции, является то, что они не борются с функциональным превосходством новых конкурентов. Самая большая ошибка, которую может совершить производитель, — это перестать поддерживать сильное функциональное лидерство своего бренда. Такова печальная история мыла *Ivory*, утратившего треть продаж после появления успешного конкурента — *Lever 2000*.
- Хотя большинство новых брендов терпит поражение, достигаемые ими успехи, как правило, связываются с очевидным функциональным превосходством над конкурентами. Превосходство обычно сопровождается тем, что на новый бренд устанавливают цены выше среднего уровня; это означает, что потребители вполне охотно платят больше за товар лучшего качества.
- У нового бренда могут быть хоть какие-то шансы на рыночный успех, если в «слепых» испытаниях ему отдадут предпочтение перед конкурирующим брендом в соотношении 60:40; шансы увеличиваются при соотношении 65:35. Подобное превосходство жизненно важно для новичка, поскольку должно компенсировать функциональность плюс добавленную ценность уже существующих брендов. Новый бренд приходит в этот мир нагим, поэтому, чтобы защитить себя, большую часть первоначальной рекламы он должен посвятить созданию добавленной ценности. Если существующие бренды

утратят долю рынка, их в экстренном порядке переделают. Однако, несмотря на все усилия производителей, этот процесс требует определенного времени. До появления в розничной продаже видоизмененного продукта в новой упаковке может пройти от шести месяцев до года. Между тем успешный новый бренд получает отсрочку. За этот период он должен успеть создать добавленную ценность, дабы закрепить свой успех, основывавшийся первоначально исключительно на функциональном превосходстве.

Типичный сильный бренд, например консервы, которым в «слепых» испытаниях отдадут предпочтение 48%, столь же типично получит общее предпочтение 60% группы в ходе открытых испытаний. Эта разница — почти на четверть — объясняется качествами, воплощенными в названии и упаковке; другими словами, в добавленной ценности бренда. Вы помните, что функциональное предпочтение уже было достигнуто в ходе «слепых» испытаний, и разница между результатами двух видов испытаний является поэтому мерилom особых качеств бренда, а не присущих ему свойств. В приводимом конкретном примере общее предпочтение упоминаемого нами бренда может быть разделено на две части. Если взять общий уровень предпочтения за 100%, то 80% придется на функциональность, а 20 — на добавленную ценность (в таких областях, как туалетные принадлежности и патентованные медикаменты, она немного выше).

Я уже упоминал, что главным источником добавленной ценности является долгосрочное воздействие рекламирования бренда. Сейчас я должен дать небольшое пояснение.

Глубинную основу добавленной ценности составляет личное впечатление потребителя от бренда. Ему или ей гарантированы те же выгоды от последующей покупки, что и от предыдущей. Если реклама и воздействует на впечатление потребителя от бренда, то только косвенно. Основное влияние оказывает та реклама, что укрепляет сценарий привычной покупки.

Более тесно связаны с рекламой другие три источника добавленной ценности. Первый — это люди, связанные с данным брендом и потому изображаемые в его рекламе. Бренды, особенно употребляемые публично, такие как пиво и безалкогольные напитки, могут формировать связи, объединяющие их пользователей. Иногда это называется «клубом бренда» или «галстуком» — точно так же,

как существует единение между членами одного клуба, носящими клубный галстук. Однако люди, рекламирующие данный бренд, не всегда являются его потребителями. Подобные приемы являются средством воздействия на восприятие бренда. Например, в рекламной продукции компании *Lux*, крупнейшего мирового производителя кускового мыла (несмотря на ослабление ее позиций в Соединенных Штатах), широко используются изображения голливудских звезд. Это, конечно, не означает, что данным брендом пользуются сплошь знаменитости; все дело в том, что таким образом часть голливудского блеска озаряет большое число покупателей *Lux*. (Это заключение — не плод предположений, оно основано на специально проведенных исследованиях.) В США пепси-колу позиционируют как напиток для городской молодежи, хотя на самом деле продают ее всем слоям населения. Но производитель стремится к тому, чтобы его бренд отличался от кока-колы, ассоциируясь не с пожилыми, а с молодыми и не с сельской местностью, а с городом.

Вторым источником добавленной ценности, прочно и непосредственно связанным с рекламой, является (возможно, подсознательная) вера в действенность бренда. Насколько влияет на эффективность косметики уверенность женщины в том, что с ее помощью она станет более красивой? До какой степени ощутимая польза средства от головной боли зависит от убежденности в том, что оно поможет справиться с мигренью? Существуют убедительные доказательства, полученные в результате тщательно проведенных испытаний, что реальная эффективность патентованных безрецептурных лекарств объясняется названием бренда в той же мере, что и химическим составом. Таким образом, непрерывная реклама, поощряющая использование бренда в силу привычки, также усиливает веру клиента в эффективность лекарства.

Третий источник добавленной рекламой ценности — это упаковка бренда, обычно фигурирующая во всех рекламных материалах. Упаковка призвана выполнять три различные задачи. Во-первых, она должна быть достаточно прочной, чтобы позволить бренду сохранять товарный вид. Во-вторых, продемонстрировать название бренда, когда он находится в конкурентной среде розничного магазина. И, наконец, упаковка излучает образ добавленной ценности: вот эта задача является самой важной.

Добавленная ценность в основном планируется производителями. Однако существуют некоторые аспекты, которыми они не

в силах распоряжаться, поскольку потребители реагируют на все сигналы, поступающие от брендов, как из запланированных, так и незапланированных источников. Рекламе трудно достичь успеха, показывая какой-либо банк как нечто теплое, готовое оказать помощь, притом что личный опыт некоторых людей мог оказаться прямо противоположным. Нефтяные компании часто воспринимаются как губители природы и стяжатели. Даже бренду, обогащенному высокопозитивной добавленной ценностью, иногда вредят определенные негативные ассоциации. *Campbell's* — бренд весьма уважаемый и многими любимый, однако, когда потребителей просят описать воображаемую «миссис Кэмпбелл», она часто оказывается «старушкой с пигментными пятнами на руках». Добавленная ценность не поддается особым изменениям, и самое разумное, что могут сделать производители, — это проявлять терпение и не стремиться улучшать слабые места. Гораздо важнее наращивать потенциал сильных сторон бренда. И это, возможно, самая важная роль, которую может сыграть реклама.

Пока что мы ограничивались обсуждением брендов производителей, особенно широко известных. Общее правило состоит в том, что «бюджетные» бренды и непатентованные лекарства вообще не имеют никакой добавленной ценности, это же касается брендов магазинов. Впрочем, растет число единичных пока что случаев, когда бренды магазинов приобретают добавленную ценность из-за названия и репутации магазина, который их продает. Подобная тенденция — серьезнейшая потенциальная угроза для брендов производителей.

Уроки экономики

Любой бренд уникален в том смысле, что его название и упаковка отличаются от других. Реклама только усиливает эту уникальность, к финансовой выгоде бренда.

Вот как это происходит. Одной из важнейших характеристик бренда является эластичность цены — выражение, используемое экономистами для описания воздействия ценовых изменений на продажи. Если цены идут вверх и при этом объем продаж незначительно сокращается, значит, эластичность является низкой. Это именно то, чего хотят производители. Эластичность является показателем того, как легко один бренд может быть заменен дру-

гим. Низкая эластичность означает, что потребители не хотят отказываться от подорожавшего бренда в пользу его конкурентов. Это опять-таки отвечает чаяниям производителей

Легко понять, как реклама стремится помешать подобному положению дел. Добавленная ценность, образуемая рекламой, направлена на то, чтобы сделать бренд абсолютно уникальным. И есть серьезные основания считать, что реклама весьма эффективно осуществляет эти функции.

Поэтому нас не должен удивлять тот факт, что стоимость больших успешных брендов по крайней мере на 10% выше среднего уровня цен на товары соответствующих категорий (в России стоимость брендированных товаров может быть в 2–3 раза выше средней цены категории. — *Примеч. ред*) Это эффективные цены, в том смысле, что потребители действительно их платят, и они выше, поскольку бренды, в отношении которых долгое время велась успешная реклама, меньше полагаются на кампании стимулирования торговли, чем более слабые бренды, имеющие краткосрочный эффект и не дающие прибыли производителям, вынужденным проводить подобные кампании.

Вот вам пример. Фирма *Cheerios*, выпускающая готовые каши к завтраку, — ведущий бренд в своей категории. В супермаркете маленького городка в штате Нью-Йорк цена «единицы товара» (т.е. цена за 1 фунт) каши *Cheerios* составляет 5,10 дол., в то время как соответствующий магазинный бренд стоит 2,66 дол. (1 фунт = 453,6 г. — *Примеч. пер.*) При этом он отличается вполне приличным вкусом, но большинство все равно предпочитают *Cheerios*, чья стоимость на 92% дороже. Покупатели прекрасно осведомлены о ценах обоих брендов, поскольку те стоят рядом на магазинной полке, и тем не менее *Cheerios* продается в четыре раза лучше. Эта наглядная демонстрация добавленной ценности, встроенной в название *Cheerios*, показывает нам, что может сделать для бренда постоянная долгосрочная реклама.

Читатель может задаться вопросом, как же можно продать коробку превосходных кукурузных хлопьев стоимостью 2,66 дол., ведь *Cheerios* намного дороже?¹ Тому существуют два объяснения. Во-первых, значительно экономятся средства при производстве и продаже: стоимость товаров ниже, так как магазинный бренд не является товаром самого высокого качества; к тому же имеет место нулевая стоимость стимулирования торговли, покупателей и потребительской рекламы.

Однако, на мой взгляд, важна и вторая причина. Магазиновый бренд почти наверняка изготавливается самим производителем, и большие группы предприятий розничной торговли в качестве условия продажи заставляют производителя поставлять им свои бренды по очень низким оптовым ценам. Помимо этого производителям приходится снижать и собственные оптовые цены до такого уровня, что прибыль выходит минимальной, если образуется вообще. Это еще один пример непрекращающейся войны между производителями и представителями предприятий розничной торговли.

Сказанным здесь рассказ о такой важной теме, как добавленная ценность, далеко не исчерпывается. Мы еще вернемся к ней в гл. 13.

Долголетие

Добавленная ценность означает долгосрочные инвестиции. Даже если рекламная поддержка бренда прекращена и через какое-то время его продажи начинают сокращаться, произведенные ранее инвестиции замедлят этот процесс и производитель еще несколько лет будет получать прибыль, поскольку сэкономит на средствах, ранее выделявшихся на рекламу.

Если же производитель продолжает поддержку бренда при помощи эффективной рекламы и, что важнее всего, если функциональные качества бренда сохраняются на современном уровне по сравнению с его конкурентами, производство можно продолжать до бесконечности, не снижая при этом объемов продаж. *Budweiser, Campbell's, Cheerios, Coca-Cola, Crest, Dial, Listerine, Marlboro, McDonald's, Tide, Tylenol, Visa*, — мы без особого труда можем вспомнить дюжину названий брендов, в течение многих десятилетий остающихся лидерами на своих рынках.

И тем не менее невзирая ни на логику, ни на факты в 1950-е гг. появилась одна негативная концепция, вера в которую широко распространена как в деловых кругах, так и в научном мире. Речь идет о теории цикла долговечности продукта, говорящей о четырех стадиях существования бренда, каковыми являются появление его на рынке, рост, зрелость и спад. Подобно тому как это происходит с флорой и фауной, последняя фаза цикла необратима.

Ошибочность данной концепции заключается в том, что бренды не являются живыми организмами, жизнь и смерть которых

определяется природой. Они никоим образом не похожи на флору и фауну. Бренды — плод человеческих усилий, создаваемый и контролируемый бизнесменами. И если брендом постоянно управлять, используя ум, воображение и энергию, то скорее всего он будет процветать вечно.

Тем не менее теория цикла долговечности продукта до сих пор пользуется большим доверием университетских профессоров, появляясь во всех учебниках по маркетингу и рекламе. (Хотя недавние работы по крайней мере признают возможность оттянуть спад, противясь тем самым естественной, как по-прежнему считается, тенденции.)

Если бы эта концепция продолжала оставаться всего лишь теорией, применяющейся от случая к случаю для описания конкретного сценария продаж, она была бы относительно безвредной. Но концепция может стать по-настоящему опасной, если занимающиеся маркетингом бизнесмены в самом деле уверуют в нее и позволят ей оказывать влияние на свою деятельность.

Действие теории долговечности продукта происходит следующим образом (я убедился в этом на собственном опыте, проконсультировав за время своей профессиональной жизни как минимум шесть различных клиентов). Возьмем некий успешный бренд, который, как считается, достиг стадии зрелости. Предвидя его «неизбежный» спад, производитель начинает заниматься созданием нового бренда, который часто называют «долгосрочным усилением» (хотя правильнее было бы употребить слово «заменитель»). Понятно, что все ресурсы компании: и время руководства, и инвестиции на создание продукта, маркетинговую и рекламную деятельность — будут в первую очередь направлены на этот «усилитель». Очень скоро действующий бренд лишится всякой поддержки; постепенно его продажи начнут незаметно сокращаться, хотя некоторое время он еще будет приносить прибыль по причинам, названным мной выше. Таким образом, прогноз о спаде оказывается совершенно точным. Хотя об истинной его причине никогда особо не распространяются.

И если новый бренд оказывается неудачным (это происходит с 90% его собратьев), то на руках у производителя оказываются два убыточных продукта. Именно это и произошло с компанией *Dial*, срезавшей ассигнования на свой основной одноименный бренд, во имя нового под названием *Tone* (он оказался не очень успешным). Однако корпорация вовремя почувствовала всю опасность

собственных действий и возобновила финансирование *Dial*, что привело к весьма благоприятным последствиям. Сейчас этот бренд по-прежнему является лидером по объему продаж в категории кускового мыла (точнее, туалетного кускового мыла, поскольку не все кусковые туалетные принадлежности являются мылом).

Глядя на длинный список брендов, на протяжении многих лет сохраняющих свои лидирующие позиции, можно легко догадаться, что большинство основных производителей, занимающих передовые позиции в маркетинговом мышлении, не согласны с теорией цикла долговечности продукта. Приведу три цитаты на данную тему. Два первых высказывания принадлежат крупным торговым компаниям, находящимся к тому же в прямой конкуренции друг с другом. Третью цитату я позаимствовал из популярного учебника по маркетингу.

Первая, от *Procter & Gamble*:

«Первое, что вам скажут: "Забудьте о циклах долговечности продукта и дойных коровах!" Один наш сорт мыла переделывался более восьмидесяти раз и прекрасно продается до сих пор».

Вторая, от *Unilever*:

«Спад, или "дойная" фаза цикла долговечности продукта, существует лишь в вашем воображении, как несчастье, которое вы сами себе напророчите. Если поддерживать конкурентоспособность бренда, используя технические новинки и модернизацию, его привлекательность продолжает сохраняться, и такой бренд может оставаться жизнеспособным на протяжении десятилетий и дольше».

И третья цитата, похожая, скорее, на пересказ мифа:

«Жизненный срок товара ограничен... При обсуждении проблемы жизненного цикла товара чаще всего история продаж типичного бренда описывается как кривая. Эта кривая обычно имеет четыре стадии: появление товара на рынке, рост, зрелость и спад».



Часть II

Стратегия рекламы и трудности выявления целевых потребителей, развитие творческих идей, информация о том, каким образом активное применение рекламы приносит результаты

Пять мифов:

«Наличие ключевого аргумента в определении рекламных целей дает значительные преимущества в длительной коммуникационной перспективе».

«Описание целевых аудиторий дается при помощи демографических категорий... По мере ввода новых дескрипторов целевая аудитория уменьшается, поскольку описание группы становится все более четким».

«Правильно составленный план творческой работы позволит понять, к чему должна призывать реклама».

«Успех рекламы зависит не от логических построений, а от предлагаемых ею фантазий. Мир рекламных объявлений — это мир грез, в котором люди и вещи вырваны из своего реального окружения и наделены новыми, символическими значениями; их изображения помещают на специальных щитах или демонстрируют на экранах, где они превращаются в знаки».

«В большинстве случаев единичный показ рекламного объявления целевой группе оказывает незначительное или нулевое влияние на эту группу».

Все эти заявления абсолютно неправильны, хотя первые три кажутся вполне здравомыслящими.

«Почему, собственно, я трачу все эти деньги?»

Миф:

«Наличие ключевого аргумента в определении рекламных целей дает значительные преимущества в длительной коммуникационной перспективе».

Цели и средства

Если поинтересоваться целями их рекламных кампаний, все рекламные агентства и даже некоторые рекламодатели начнут рассуждать о «доминировании в конкурентной борьбе», «создании популярности бренда», «повышении популярности рекламы», «усилении конкурентоспособных предпочтений» и «усилении образа бренда».

Эти заявления звучат вполне здравомысляще, имея между тем три серьезных недостатка. Во-первых, все они весьма «расплывчатые», или «слабые». Означает ли доминирование в конкурентной борьбе большие денежные расходы или же проведение более эффективных рекламных кампаний, а может быть, и то и другое? Если наша цель — проведение более эффективной рекламной кампании, то как это осуществить? Приведенные выше пять заявлений никак не могут помочь нам прояснить ситуацию. Во-вторых, все они говорят не о целях, а о средствах их достижения. Эта мысль подводит нас к третьей проблеме, наиболее важной. Данные заявления слишком далеки от бренда как объекта бизнеса. Главным

образом, они сосредоточиваются на рекламе, как будто это само-достаточный вид деятельностью, каковым она не является. Ценность рекламы ограничена ее способностью помогать брендам добиваться определенных коммерческих целей, что достигается оказанием влияния на поведение потребителей (это поддается измерению). Люди платят деньги, и рекламодатель продает бренд. Усиление информированности и изменение отношения потребителей являются скорее результатом покупок, а не их причиной.

Рекламирование — занятие очень дорогое. Если расходы на него увеличиваются, но это не оказывает сколько-нибудь заметного влияния на продажи, то мы имеем дело со снижением прибыли, получаемой от бренда, примерно на ту же сумму. Это заявление, очевидно, справедливо, если речь идет о суммах, исчисляемых в долларах, но оно также подтверждается и данными о процентных соотношениях. Расходы на рекламу бренда и уровень приносимых им доходов часто являются сопоставимыми величинами. Например, если и та и другая статьи составляют по 100 тыс. дол., то 10%-е увеличение расходов на рекламу (со 100 до 110 млн) может означать 10%-е сокращение прибыли (со 100 до 90 млн), если, как это часто происходит, уровень продаж не возрос в результате увеличения расходов на рекламу.

Если реклама ведет к расширению уровня продаж или их поддержанию и, что еще важнее, получению прибыли (если это доказуемо), тогда она оправдывает себя независимо от того, насколько высоки затраты на нее. В противном случае уровень расходов не имеет никакого значения. Такая реклама становится бременем для бизнеса, и средства, затрачиваемые на нее, лучше перевести в доходную статью бюджета компании. Разумеется, рекламодателю в подобной ситуации следует в экстренном порядке предпринять и тут же осуществить шаги по проведению эффективной рекламной кампании.

Влияние рекламы на продажи не всегда — и даже не очень часто — выражается в их увеличении. В том, что касается большинства крупных брендов, реклама является результативной, если способствует сохранению объема продаж в условиях тесной конкуренции. В некоторых случаях реклама может считаться действенной, даже замедляя скорость неизбежного сокращения. Все это стопроцентно разумные рабочие программы, выполнению которых в состоянии способствовать реклама. Впрочем, она может достигать своих целей весьма разнообразными способами. Главное, чтобы эти цели были увязаны с вышеназванными сугубо деловыми задачами.

Источники бизнеса

Рекламная стратегия — это план управленческой деятельности, в котором определены два положения: цели кампании и способы их достижения. Цели должны быть изложены твердым, «жестким» языком. Необязательно выражать их с помощью цифрового материала. Например, если цель — с помощью наращивания проникновения бренда (т.е. общего числа покупателей) привлечь новых пользователей из другого сектора рынка, нет необходимости конкретизировать, что проникновение должно возрасти со, скажем, 25 до 30%. Однако когда мы оцениваем воздействие рекламной кампании после ее окончания, очень важно точно измерить уровень проникновения, если оно имело место.

Цели рекламы должны определяться с учетом потенциальных покупателей бренда. Нужно определить количество и типы тех потребителей, которые, вероятно, будут приобретать наш бренд, идентифицируя их по тому, что они уже покупают. Например, если мы ведем энергичную рекламную кампанию кукурузных хлопьев фирмы *Kellogg*, то источником нашего бизнеса станут покупатели непосредственного конкурента, хлопьев фирмы *Cheerios*; им свойственны совершенно определенные демографические характеристики. Затем в документе, отражающем рекламную стратегию, следует описать основные средства, с помощью которых, как мы надеемся, реклама окажет влияние на покупателей продукции *Cheerios*. Средства могут включать создание популярности, усиление предпочтений потребителей и т.д. Однако эти аспекты важны только в той мере, в какой они способствуют выполнению конкретных задач деловой активности.

Существует всего лишь пять источников сбыта бренда, от которых напрямую зависят его продажи. Перед тем как я начну их перечисление, читателю следует ознакомиться с несколькими простыми определениями. *Категория* — это широко определенная группа продуктов (например, пиво, готовая каша к завтраку, кредитные карточки). *Сегмент* — это группа продуктов, определенная узко. Например, пиво отечественного производства (импортное пиво); стандартная готовая каша к завтраку (каша с подсластителями, каша с высоким содержанием клетчатки); карточки пролонгированного кредита (платежные, дебетовые карточки). Проникновение и частота покупок были описаны мной в гл. 2. Напомню: *проникновение* — это количество домохозяйств, покупающих

данный бренд хотя бы один раз в течение определенного периода; *частота покупок* — среднее количество покупок бренда, совершаемых за этот же период.

Первое направление сбыта бренда — это новые покупатели в данной категории товаров. В Соединенных Штатах оно не является таким уж важным, поскольку 90% покупок приходится на категории, в которых не происходит роста, так как высокий уровень потребления привел к насыщению рынка. (В развивающихся странах наблюдается прямо противоположная ситуация.) В США чрезвычайно редко создаются новые категории товаров, и для большинства производителей планирование подобного развития событий не входит в число реально возможных альтернатив. За последние 20 лет единственным важным примером подобного рода стала высокосложная электронная техника ввиду повышения эффективности от роста масштабов производства: персональные компьютеры, сотовые телефоны, CD, DVD и цифровые фотоаппараты.

Но даже для США верно то, что во многих категориях товаров повседневного спроса различные возрастные группы, иногда называемые когортами, постоянно пополняются новыми покупателями. Достигая определенного возраста, девочки начинают употреблять косметику, а мальчики — бриться. В двадцать с небольшим люди покупают автомашины, через десять лет они становятся клиентами страхового рынка. Когорта следует за когортой, пока, состарившись, потребители не переходят на слуховые аппараты и подгузники для взрослых. Однако в большинстве категорий продуктов общее количество покупателей остается практически неизменным, поскольку в любой отдельно взятой возрастной группе появление новичков уравнивается уходом других покупателей в гости к старухе с косой. И до сих пор больше всего приобретений осуществляется людьми, которые и прежде были покупателями, в то время как на тех, кто совершает первую или вторую покупку, приходится очень небольшой объем продаж.

Вторым направлением сбыта бренда являются сегменты, в которых отмечается рост. Такое встречается очень часто, потому что большинство категорий продуктов составляют сегменты, часть из которых растет, а остальные находятся в состоянии спада; в целом же размеры категории продуктов остаются неизменными.

Что касается сегментов, то их рост в общем и целом происходит по причинам общественного характера, а не из-за брендов как таковых. Фактически дело обстоит как раз наоборот. Успешные бренды становятся таковыми, поскольку возникают в ответ на общественные изменения. Более здоровый образ жизни ведет к увеличению потребления низкокалорийной пищи и алкогольных напитков с низким содержанием спирта. С течением времени даже наручные часы стали восприниматься иначе: они по-прежнему являются устройством для определения времени (*Timex*), но могут служить и как ювелирное украшение (*Patek Philippe*) или модный аксессуар (*Swatch*). В связи с тем что число людей, выезжающих за рубеж, все время увеличивается, растут спрос на импортное пиво и иностранные продукты питания, поэтому и зарубежные пивовары, и американская индустрия готовой еды с энтузиазмом и изобретательностью принялись удовлетворять этот спрос. Если в какой-то момент количество появившихся на свет младенцев превышает обычный уровень, значит, через несколько лет последует значительное увеличение продаж сладкой готовой каши к завтраку.

Третье направление сбыта — это переманивание клиентов у непосредственных конкурентов в пределах того же сегмента. По мнению многих, в этом и состоит единственная цель рекламы. И хотя такая точка зрения неправильна, тем не менее данное направление очень важно в условиях рынка, где сегменты столь же стабильны, сколь и вся категория, от которой они откололись. Поэтому продажи могут возникать и из-за изменений в долях внутри сегмента. Наиболее открытое провозглашение стратегии отбора клиентов у конкретных конкурентов осуществляется путем использования сравнительной рекламы, в тексте которой присутствуют названия соперничающих брендов. По оценкам специалистов, подобным родом деятельности занимается 15% всех национальных рекламных кампаний (в России прямая сравнительная реклама между брендами запрещена. — *Примеч. ред.*).

Эти три направления бизнеса призваны обеспечить бренд новыми покупателями, другими словами, усилить его проникновение. Четвертое и пятое направления целиком сосредоточены на работе с уже имеющимися покупателями. В их задачу входит увеличение или сохранение существующего уровня покупок. Часто таким образом можно увеличить прибыльность бренда гораздо существеннее, чем за счет каких-то скромных приростов объемов.

Фактически увеличение частоты покупок важно для всех брендов, но в том, что касается первых трех направлений бизнеса, проникновение является относительно более важным.

Четвертое направление бизнеса заключается в увеличении частоты покупок существующих покупателей. В этом состоит самая важная стратегия большинства крупных брендов, потому что им очень сложно привлечь новых покупателей. Большинство людей, не покупающих в настоящее время тот или иной большой бренд, прекрасно о нем осведомлены, просто он их не привлекает. С другой стороны, частоту покупок существующих покупателей почти наверняка можно увеличить. По категории продуктов доказанная частота покупок крупнейших брендов (обычно представляющих верхние 20% от общего количества брендов) существенно превышает средний уровень.

Проникновение многих больших брендов зачастую пересекается с проникновением их конкурентов. Например, большинство посетителей *McDonald's* наведываются также в *Burger King*, и наоборот. Реклама этих двух конкурентов не в состоянии реально увеличить их и без того высокое проникновение. Однако некоторых клиентов *McDonald's* можно подтолкнуть к более частым посещениям этого ресторанчика, и более редким — *Burger King*. Аналогичные действия, направленные против *McDonald's*, можно применить к посетителям *Burger King*. Обратите внимание на глагол «подтолкнуть» — любимое словечко английского исследователя Эндрю Эренберга, уже упоминавшегося в гл. 2. Оно великолепно характеризует механизм действия рекламы. Реклама — это скорее воскрешение в памяти связанных с данным брендом воспоминаний, чем откровенное убеждение. Как я уже заявлял в гл. 2, убеждение, иногда называемое навязыванием товара путем настойчивого рекламирования, крайне редко оказывается эффективным, потому что читатели и зрители вскоре перестают обращать на него внимание.

Пятое направление является строго оборонительным. В тех нередких случаях, когда происходит спад во всей категории продуктов, будь то сигареты, крепкие алкогольные напитки, молочные продукты или кофе, производителям следует, словно при приближении шторма, задраить все люки и думать только о сохранении существующего объема продаж. И если они сумеют удержать уровни проникновения и частоты покупок, рыночная доля бренда только возрастет.

Вырабатывая стратегию бренда

После того как агентство и рекламодатель определили направление продаж своего бренда, следует собрать дополнительную исследовательскую информацию и по ее тщательном изучении выработать рекламную стратегию. Различные рекламные агентства используют собственные методики, но в их действиях присутствует много общего. Следующие четыре положения включаются в большинство рекламных стратегий.

Демографические данные. Определить демографические характеристики потенциальных клиентов достаточно просто. Первое и второе направления сбыта позволяют выделить людей, становящихся новыми покупателями продуктов конкретной категории или сегмента. Исходя из третьего можно с легкостью узнать данные потребителей идентифицированных конкурентных брендов; таким же образом определяются и покупатели самого рекламируемого бренда, если мы осуществляем четвертое или пятое направления. Подробная новейшая информация об использовании брендов различными демографическими группами публикуется широко известными фирмами маркетинговых исследований *Mediamark Research Inc. (MRI)* и *Simmons Market Research Bureau (SMRB)*. (В России — *TNS/Gallup Media* (исследование *MMI*). — *Примеч. ред.*) Ежегодные доклады этих организаций распространяются по подписке и используются всеми рекламными агентствами.

Чрезвычайная важность надежной демографической информации о целевой группе, т.е. тех людях, на которых и рассчитана реклама, объясняется необходимостью выбора наиболее подходящих средств массовой информации для раскрутки бренда, ведь количество СМИ чрезвычайно велико. Однако для тех, кто пишет рекламные материалы по кампании, одной лишь демографической информации недостаточно. Дело в том, что эти материалы зачастую носят общий характер. Такая упрощенная классификация по уровню доходов, возрасту и т.п. не дает нам представление о том, почему члены той или иной группы покупают конкретный бренд.

Почему молодежь предпочитает мыло *Dial* и продукцию *Caress*?

Эти два бренда функционально весьма отличаются друг от друга. Демографически же они зачастую очень близки к брендам непосредственных конкурентов. Что касается крупных брендов, там вообще очень мала демографическая селективность: никаких сколь-нибудь значительных подгрупп. При творческом планиро-

вании необходимо добиться более глубокого понимания потребителей, и помочь в этом могут только качественные исследования.

Психографика, или изучение образа жизни. Психографика дает гораздо больше полезной информации, которая делает возможным проводить различия между брендами и создавать для каждого отдельного бренда уникальную, только ему присущую формулу привлекательности. После того как мы определили соответствующие группы населения как направления бизнеса, их психографические особенности можно изучать с помощью качественных методов исследования. (Более подробно эти вопросы будут рассмотрены в гл. 14.) Их применение ознаменовалось разработкой многочисленных полезных и широко известных методик. Использование экстраполяции демографической информации также приводит к определенным выводам. С помощью психографической информации разработчики рекламы могут сосредоточить свое внимание на жизнедеятельности, привычках, вкусах и увлечениях принадлежащих к целевой группе потребителей с тем, чтобы все эти факторы были учтены в ходе кампании. Целевой потребитель сможет увидеть в рекламе свое зеркальное отражение.

Предложение. Успешная реклама проецирует качества бренда, фигурирующего в очередном рекламном раунде, как сплав функциональных свойств и добавленной ценности. Лучший способ достичь этого — заранее просчитать, каким образом целевые потребители могут отреагировать на сам бренд и его рекламу. Все зависит от понимания психики потребителей. Рекламе гораздо лучше удастся укрепление, в иных случаях модифицирование существующих подходов, чем внесение каких-либо радикальных изменений. Поэтому предложение должно быть сделано исходя из того, что у целевых потребителей уже есть свои представления в отношении бренда. Опять-таки здесь нас могут ожидать качественные открытия.

Соотношение внимания, уделяемого в рекламе функциональным качествам и добавленной ценности, варьируется в зависимости от статуса бренда. В целом более новые и мелкие бренды больше склоняются к функциональности, в то время как старые и крупные отдают предпочтение добавленной ценности. Решение о том, какие из специфических функциональных характеристик демонстрировать в рекламе, принимается на основе того, которая из них предоставляет бренду преимущество перед конкурентами. При этом мы снова обращаемся к направлениям бизнеса бренда,

в особенности к очень важному третьему — «краже» клиентов у непосредственных конкурентов в рамках одного сегмента. Наша реклама должна показать преимущество над этими брендами.

Кстати говоря, не следует основывать предложение всего лишь на одном аспекте функциональных различий между рекламируемым брендом и его конкурентами. Когда-то это было модной доктриной, основывавшейся на выдумке об «уникальном торговом предложении» (УТП), уходящей корнями в ненадежную исследовательскую работу под названием «Притяжение покупки» (ПП). УТП гораздо менее эффективно, чем можно предположить исходя из этого труда. Но основная проблема состоит в том, что УТП очень легко копировать, т.е. реклама, на которой оно базируется, в очень скором времени утрачивает силу воздействия. Когда-то я участвовал в кампании по разработке рекламы лезвий *Gillette* и вместе со своими коллегами соблазнился идеей положить в основу рекламы нового бритвенного станка тот факт, что он способен дать вам возможность чисто побриться семь раз. На что клиент совершенно резонно поинтересовался, как бы мы поступили, если бы конкурент вышел на рынок с бритвой, позволяющей побриться восемь раз?

Роль рекламы. Не стоит ставить клиента в неловкое положение, когда после ознакомления с материалом у него могут возникнуть какие-то неясности. Ведь и без того трудно заставить публику смотреть на рекламу. В вашей рекламной стратегии должен содержаться ответ на вопрос: каким образом реклама может оказать прямое действие? Что должны делать люди после того, как увидят рекламное объявление? Позвонить по указанному телефону? Разыскать дополнительную информацию? Или влияние рекламы скажется тогда, когда потребитель придет в супермаркет купить зубную пасту или еще что-нибудь в этом роде, чтобы пополнить домашние запасы? В таком случае состоит ли цель рекламы в том, чтобы побудить человека снять с магазинной полки именно наш бренд, отдав ему предпочтение перед брендом конкурента, и для этого нам следует усилить уже существующее благоприятное отношение к нашему товару?

Между двумя этими различными подходами — откровенно прямым, с одной стороны, и обходным, с другой — есть место для великого множества мер конкретного характера. Они могут относиться к особым потребностям потребителя, напоминать об удовольствии, полученном ранее при пользовании продуктом,

или изменять его нынешние взгляды. Это весьма специфические меры, и только проводимые по результатам рекламной кампании исследования могут позволить дать оценку того, насколько действительна реклама в выполнении таких задач.

Чтобы рекламная кампания оказалась результативной, необходимо тщательно оценить факты, полученные в ходе качественных исследований. Разработка стратегии — процесс логический (иногда называемый вертикальным); это означает, что мысль движется по прямой, не отвлекаясь на какие-либо посторонние направления. Стратегию бренда обычно разрабатывают сотрудники, обслуживающие данную кампанию и составляющие ее планы, однако перед тем как приступить к осуществлению своего плана, они должны заручиться стопроцентной поддержкой клиента. А порой организация клиента сама разрабатывает планы и получает согласие агентства на них.

Еще один важный ингредиент стратегии — это оптимизм, даже если целью рекламы является сохранение, а не рост доли рынка. В случае с крупными брендами, достигшими стадии зрелости, увеличить объем продаж чрезвычайно трудно, хотя и не невозможно. Если у бренда есть воля, решимость добиться своих целей и выполнить стратегические задачи, сразу появляется шанс использовать редкие возможности роста. Но это окажется абсолютно не реально, если сформулировать цель, пусть и реалистичную, в нейтральной форме.

Стратегия обязана включать описание впечатлений о бренде, сохраняющихся в памяти потребителей после того, как они знакомятся с его рекламой. Однако тактика, т.е. сами по себе рекламные идеи, — это нечто совершенно иное. Идеи кампании должны воплотить чрезвычайно трудную задачу — установить некий контакт между рекламой и потребителем.

Хорошая стратегия излагается кратко и касается исключительно бренда. Она должна быть полезной для персонала агентства, занятого составлением рекламных текстов, а не рассматриваться ими как некий набор жестких правил. Поэтому писать ее следует очень точно, излагая только самую суть дела. Стратегия бренда обязана стать спусковым механизмом для самой важной составляющей части рекламной кампании, а именно воплощенной в ней творческой идеи. Основной по своему значению элемент стратегии — размеры и местоположение целевой группы — является предметом рассмотрения в следующей главе. Это естественным образом подводит нас к гл. 6, в которой речь идет о самом творческом процессе.

Сколько в пруду рыбок? И где они все?

Миф:

«Описание целевых аудиторий дается при помощи демографических категорий... По мере ввода новых дескрипторов целевая аудитория уменьшается, поскольку описание группы становится все более четким».

Массовые продажи — и стремление к точности

В цитате, приведенной в начале главы, содержится очень привлекательная идея. Многие производители, ставшие в тупик из-за трудностей организации продаж хаотичной массе конечных потребителей, с большой благодарностью принимали подобные четкие, научно обоснованные советы — и проводили их в жизнь. Однако тут есть две проблемы. Во-первых, эта мысль противоречит важному принципу, введенному в практику еще при появлении рынков потребительских товаров, а именно что большие объемы повышают эффективность в связи с ростом масштабов. Вторая трудность состоит в том, что абсолютной точности достичь невозможно — идет ли речь о пользователях бренда или средствах массовой информации, которые мы должны использовать, чтобы донести свое послание до потребителей. С точки зрения практики мысль, изложенная в этой цитате, — абсолютный миф.

«Массовое производство», «массовый рынок», «средства массовой информации» — все эти широко распространенные словосочетания являются достаточно точной иллюстрацией того, чем занимается массовая торговля. Примерно с 1880 г. торговля потребительскими товарами росла, увеличивались ее масштабы, с годами она все более совершенствовалась. Суть массовой торговли достаточно проста: производство товаров в больших количествах и продажа их столь же большому количеству потребителей, используя при этом помощь СМИ, которые могут доставить рекламу фактически в каждый дом в стране. Подобная система отличается от узко направленных продаж, осуществляемых отдельными людьми, и различных видов рекламы, рассчитанных на прямое воздействие. (Зачастую эта система очень важна, но ее объемы продаж совершенно незначительны по сравнению с тем типом массовых продаж, который мы только что описали.)

Массовое производство может быть высокоэффективным, так как сами его размеры сокращают стоимость на единицу продукции, иногда самым драматическим образом. Когда после Второй мировой войны на рынке впервые появились шариковые ручки, они продавались примерно за 100 дол. (в пересчете на сегодняшнюю покупательную стоимость доллара); сейчас же их цена составляет всего лишь несколько центов. Стоимость электронной техники всех типов — компьютеров, калькуляторов, телевизоров, видеоплееров, фотоаппаратов с автоматикой — сокращалась крайне резко. То же самое произошло с авиабилетами. С течением времени снизились даже цены на различные категории расфасованных товаров, продаваемых в продуктовых магазинах и аптеках, причем их качество значительно улучшилось.

Массовые продажи означают большие объемы и низкие издержки, что хорошо для производителей. Однако бесконечная конкурентная борьба между производителями, не говоря уже о рыночной мощи розничной торговли — которая возрастает с каждым годом и в которой возрастают процессы концентрации, — заставляет производителей передавать потребителям преимущества низких издержек производства своих товаров в виде низких цен. Это означает, что массовые продажи хороши также и для потребителей.

Однако рост массовых продаж уже привел к сокращению валовой прибыли, которую производители зарабатывают на каждой изготовленной ими единице продукции (хотя это и было с лихвой перекрыто многократным увеличением количества проданных единиц). Тем не менее производители обязаны непрерывно изучать свои издержки, чтобы добиваться небольшой экономии, а одним из крупнейших направлений их расходов является потребительская реклама. В большинстве случаев она составляет самые крупные платежи производителей внешним поставщикам (если не считать покупок сырья). Уже в 1920-е гг. производители пытались найти наилучшее применение своим инвестициям в рекламу, нацеливая каждую кампанию на конкретную группу потребителей и концентрируя свои усилия вокруг групп людей, значительно меньших по численности, чем население в целом. Важность для бренда этих групп покупателей или потенциальных покупателей считалась выше средней.

Начиная примерно с 1930 г. производители пошли дальше и стали сами применять к своим брендам принцип целенаправленности рекламных кампаний. Это означало, что они начали производить целый набор брендов во всех категориях товаров, при этом каждый из них заметно отличался от других, чтобы не мешать друг другу. С течением времени этот процесс продолжился. Производители сами начали дробить свои бренды, удвоив усилия в попытках выйти на четко определенные (и все меньшие и меньшие по численности) подгруппы потребителей. Это вылилось в производство многочисленных разновидностей бренда, каждая из которых была рассчитана на четко определенную группу людей; считалось, что на эти группы можно было выйти без особых затрат, опираясь исключительно на потребительскую рекламу. В результате появилось шесть функционально различных видов стирального порошка *Tide*, восемь вариантов *Coca-Cola*, шесть типов карточки *American Express*. Эта тенденция распространилась на все виды товаров и услуг; нелепейший пример — зубная паста *Crest*, которая в какой-то момент поступала на рынок в 50 (да-да, пятидесяти!) вариантах.

Производители расщепляли свои бренды подобным образом, поскольку считали, что это даст им возможность наиболее эффективно и всеобъемлюще охватывать свои рынки, в то же время с максимальным успехом используя выделяемые на рекламу сред-

ства. И в тех случаях, когда прекращался общий рост в пределах категории, производители могли начать выискивать небольшие островки роста в определенных демографических группах. Почкование нарастало с огромной скоростью. Стоило одному производителю на олигополистическом рынке начать фрагментацию своих брендов, как все его конкуренты из соображений обороны моментально проделывали то же самое. Фрагментация стала стандартной характеристикой рынка, чем-то, что можно было обратить вспять, только изрядно потрудившись.

В этом описании рынков обнаруживается странное несоответствие. С одной стороны, производители ставят перед собой задачи наращивания объемов продаж и сокращения издержек; с другой — сужают диапазон своих целей, стремясь к точности и устранению излишних трат. К сожалению, второе направление деятельности противоречит первому, и неудивительно, что оно оказалось менее успешным.

Реальность рынка

К сожалению, в действительности гораздо легче наметить какую-то цель, чем осуществить ее хотя бы частично. Очень немногие значительные бренды — или даже их разновидности — достигли того положения, когда их покупают небольшие, но сильные группы потребителей. В демографических категориях людей можно описать очень точно (информация, подтверждающая мою точку зрения, существует, и я вскоре ее предъявлю). Положение еще больше усложняет тот факт, что СМИ, в особенности самые крупные, также весьма неточны в своей обработке любой из вышеупомянутых групп.

Это означает, что теоретический посыл о целенаправленности брендов и их вариаций с целью удовлетворять потребности конкретных групп потребителей, а также обработки этих потребителей с помощью столь же четко целенаправленных СМИ является утопичным, если не сказать странным. Реальность процесса сбыта состоит в том, что на неоднородные по своему составу группы потребителей выходят (весьма относительно) с помощью рекламных средств, аудитория которых тоже не является особо однородной. Поставленные при этом задачи, а также средства их достижения оказываются крайне расплывчатыми. Я пишу данный абзац,

только что вернувшись с большой научной конференции под названием «Наука маркетинга». В этих словах так и слышатся приятные оттенки отточенной четкости. Наука маркетинга — вот уж совсем неудачное описание методов, применяемых для продажи товаров массового потребления с помощью рекламы, размещаемой в СМИ.

В чем же тогда заключается реальность? Позвольте представить вашему вниманию некоторые факты, касающиеся трех крупных американских брендов — *Budweiser*, *Cheerios* и *Crest* — лидерах на рынках пива, готовых каш к завтраку и зубной пасты соответственно. Каждый из них продается в целом наборе разновидностей, и я сосредоточусь лишь на самых важных, с которыми работают ведущие синдицированные исследовательские службы.

Следующая информация позволяет со всей очевидностью сделать шесть выводов.

1. Количество разновидностей колеблется от бренда к бренду: *Budweiser* (доля на рынке 34,4%) — три; *Cheerios* (доля на рынке 14%) — пять; *Crest* (доля 26,5%) — шесть разновидностей.
2. Для каждого бренда характерно то, что одна из разновидностей имеет более крупную (в случае двух первых брендов — гораздо более крупную) долю на рынке, чем остальные: *Budweiser (Regular)* — 30 из 34,4%; *Cheerios (Regular)* — 7,5 из 14%; зубная паста *Crest Tartar Control* — 8,3 из 26,5%.
3. Частота покупок крупных разновидностей является неизменно высокой. Что касается малых разновидностей, то она в основном низкая, порой очень низкая.
4. Рассматривая вопрос о сосредоточении покупателей в той или иной демографической группе, следует отметить важное различие между степенью такой концентрации в отношении брендов различных размеров и разновидностей одного и того же бренда различных размеров. Как правило, крупные бренды предпочитают не иметь островков демографической концентрации, и пользуются ими все слои населения. Но небольшие бренды иногда расколоты с точки зрения употребления различными демографическими группами — при этом малые группы потребителей гораздо важнее прочих. Однако рост бренда всегда приводит к тому, что он утрачивает свой

демографический уклон. Подобный сценарий в гораздо меньшей степени касается крупных и малых разновидностей отдельных брендов. Крупные разновидности (как и крупные бренды в целом) распределяются по всему населению относительно равномерно. Малые разновидности крупных брендов не оказываются расколотыми.

5. Два последних пункта весьма убедительно дают основание предположить, что менее крупные разновидности бренда в основном используются пользователями наиболее крупной разновидности, но не столь часто. Все они являются частью франшизы (т.е. группы пользователей) основного бренда, но крупную разновидность они покупают регулярно, а малые — всего лишь время от времени.
6. Малые разновидности непривлекательны для производителей. Это связано с тем, что они выпускаются небольшими партиями и это не обеспечивает достижения такого же эффекта повышения масштаба, как при производстве широко продаваемых основных разновидностей. Однако производителям трудно сократить число второстепенных разновидностей, потому что в этом случае может снизиться уровень их продаж в пользу конкурентов, которые, возможно, еще продолжают продавать малые разновидности своих брендов. Тем не менее в 1990-х гг. *Procter & Gamble* предприняла значительные усилия, чтобы упростить набор производимых им брендов и их разновидностей. Компания сократила общее количество выпускаемых наименований товаров с 3400 в 1991 г. до 2300 в 1996 г., и это определенно поспособствовало росту прибылей.

Где в пруду рыбки плавают?

Реклама больших брендов обычно рассчитана на собственных покупателей. Ей необходимо обращаться к активным покупателям из соображений обороны: нельзя дать конкурентам переманить их. Нужно апеллировать и к неактивным потребителям, чтобы повысить их частоту покупок. Непокупатели обычно не представляют особого интереса для крупных брендов, поскольку проникновение таких брендов увеличивается редко невзирая на стимулы, предоставляемые активными рекламными акциями и продвиже-

нием товаров. Непокупающие бренд обычно о нем знают, просто он им неинтересен.

Прежде всего, обратимся к цифрам. Синдицированные исследования не дают оценок общего количества франшиз брендов. Но мы знаем, что число опрошенных взрослых, покупавших *Budweiser (Regular)* в течение шести предшествующих месяцев составило 23,2 млн. Число домохозяек, которые приобрели *Cheerios (Regular)*, равнялось 27,6 млн. 22,7 млн взрослых купили зубную пасту *Crest Tartar Control*. Отметим близость этих цифр. Такое положение типично для крупных брендов. Для простоты приведенный ниже анализ будет основываться на материалах только по одному бренду — *Budweiser*, хотя такие же выводы можно было бы сделать и относительно *Cheerios*, и *Crest*, и по любому другому бренду в любой категории.

По любым меркам пиво *Budweiser* является крупным брендом. За пределами США его продается не так много, но за счет продаж внутри страны *Budweiser* занимает первое место в мире, обогнав даже *Heineken*, который варят в 20 разных странах.

Как мы видели, на протяжении шести месяцев *Budweiser (Regular)* пили 23,2 млн взрослых. Однако нужно сделать две оговорки в отношении этой большой цифры. Во-первых, ее следует разделить на две — тех, кто пьет много пива, и тех, кто мало. Сделать это можно, воспользовавшись «правилом 80:20», которое справедливо в отношении почти всех товаров и услуг. На 20% активных покупателей приходится половина общего объема всех покупок, на 80% неактивных — другая. Применив это правило к *Budweiser*, мы получаем оценку числа его активных покупателей — этой наиболее важной группы — в 4,6 млн взрослых. Второе положение, на которое необходимо указать в связи с разговором об общем количестве покупателей, состоит в том, что если рассчитать его в процентах, основываясь на количестве взрослых вообще, то их число становится гораздо меньше: покупателей бренда оказывается 11,9%, активных покупателей — 2,4%.

Эти цифры, хотя и большие, не вполне создают ощущение массы в том виде, как я описывал эту концепцию в начале гл. 5. С точки зрения практики нам придется иметь дело с чуть больше чем одним взрослым из десяти, если учитывать все население.

Не сказать, чтобы пруд кишмя кишел рыбой. Как же их обнаружить, этих рыбок?

Наиболее концентрированной демографической группой потребителей *Budweiser* являются взрослые в возрасте от 25 до 34 лет. В эту возрастную группу входят около 6,5 млн покупателей бренда (если быть точным, 6,4 млн). Однако гораздо большее число — 16,8 млн человек — находятся за ее пределами. Иными словами, на каждую сотню рыбок, плавающих тесно сплоченным косяком, приходится 260, обитающих в других частях пруда.

Чтобы добраться до покупателей *Budweiser*, мы воспользуемся услугами СМИ, которые можно будет применить в нашей рекламной кампании, используя легко доступную информацию с тем, чтобы совместить демографический охват СМИ с демографическими характеристиками покупателей бренда. Однако, как уже говорилось, это весьма приблизительная методика. Самое большее, на что мы можем рассчитывать, — совмещение СМИ, работа которых с отдельными демографическими группами ведется очень неконкретно, с пользователями этого бренда, распределение которых между демографическими группами также весьма неопределенно. Взятый сам по себе подбор СМИ не является таким уж хорошим методом установления контактов с рыбками в пруду и привлечения их на свою сторону.

Однако поразительно очевидный тезис относительно использования СМИ для рекламной кампании состоит в том, что — независимо от того, решаем ли мы придать ей значение выше обычного, — нам следует обращаться, хотя бы в минимальной степени, ко всем без исключения слоям населения. Многие покупатели рекламируемого бренда где-то скрываются, поэтому мы должны в порядке первоочередного приоритета расширить охват рекламной кампании, чтобы она коснулась по возможности всех и каждого.

Если планирование работы со СМИ оказывается недостаточно эффективным способом для выявления покупателей бренда, нам следует разработать иную систему установления контакта с ними. К счастью, существует и другой метод, чтобы осуществить данную задачу, хотя и не претендующий на научность (т.е. он не осуществляется способами, основанными на статистических данных, анализе или вообще чем-то полностью рациональным).

Инструментом для выполнения этой работы является сам рекламный текст. Он должен быть спланирован таким образом, чтобы его содержание гарантированно дошло до покупателей бренда — и часто это удается. Зрители и читатели, приобретающие бренд, должны увидеть в его рекламе отражение самих себя.

Написание рекламного текста — это работа художника, плод трудов гениев. Возможно, слово «гений» в данном контексте и звучит как гипербола, но мы не должны забывать, что действенная реклама встречается крайне редко, так что в людях, создающих успешную рекламную продукцию, должно быть нечто особенное.

Никаких правил тут не существует. Успешная реклама имеет тенденцию быть неожиданной и чуть-чуть неполной — это означает, что передача послания, хотя и начатая самой рекламой, должна быть закончена аудиторией. Успешная реклама часто использует прием фокусировки на покупателях рекламируемого бренда. К таким методам относится манера изображения покупателя (хороший пример — кампания *Pepsi-Cola*); дружеский голос за кадром поощряет людей прислушаться (как в рекламе *Lever 2000*); и, что самое главное, реклама проецирует добавленную ценность бренда, ласково подчеркнутую напоминанием о его функциональных особенностях (методика, великолепно воплощенная в активной рекламе *General Mills* и *Procter & Gamble*).

Помните, что покупатели бренда более склонны обращать внимание на его рекламу, чем те, кто его не покупает, — таков результат перцепционного отсеивания. Это облегчает стоящие перед рекламой задачи. Она не должна быть крикливой; фактически крикливость контрпродуктивна для рекламы, поскольку вызывает у людей отрицательные эмоции. Рекламе следует говорить с покупателем, как с другом. Отношения бренда и покупателя пронизаны настоящим дружеским чувством, особенно у активного покупателя.

Реклама не сработает, если ей не удастся добиться нераздельного внимания аудитории. Исследования показывают, что газетным объявлениям удастся заинтересовать лишь 5% читателей (подобных данных по телевидению не существует, хотя можно предположить, что здесь цифры на порядок выше). Если мы хотим завладеть вниманием 10% населения, нам следует добиться того, чтобы эти 10% включали те 5, что уже полностью усвоили нашу рекламу. Не ждите активных покупок от «бегло читающих».

Как я уже говорил в гл. 2, написание результативных рекламных текстов — дело крайне сложное; причем настолько, что сопутствующий ему частый успех вызывает удивление. Писать такие тексты — не занятие для оптимистов-дилетантов. Тем не менее это является предметом огромного значения и захватывающего интереса для любого занимающегося рекламой. Подробности — в следующей главе.

Роль воображения в рекламе

Миф:

«Правильно составленный план творческой работы позволит понять, к чему должна призывать реклама».

Неровные результаты работы рекламы

Идея, заключенная в вышеприведенной цитате, подкупает своей простотой. Если агентство потратит время на разработку стратегии («плана творческой стратегии»), то она станет тем чертежом, по которому соответствующий персонал выстроит рекламу. Можно также предположить, что стратегический и творческий процессы, возможно, соединятся без малейшего зазора. Однако любой человек, когда-либо работавший в рекламном агентстве, скажет вам, что если стратегия будет доминировать над творческой стороной, результатом станет скучная и нерезультативная реклама. Для того чтобы она оказалась действенной, отношения между стратегией и ее реализацией должны отличаться значительно большей чувствительностью, тонкостью и оригинальностью.

Примерно 20% реклам в течение недели после своего появления сопровождается резким подъемом продаж, который может частично продолжиться в последующем. Обычно это касается малых брендов, поскольку они более неустойчивы, чем их крупные

собратья и успех рекламы малых брендов легче поддается измерению. Реклама может быть успешной и для крупных брендов, но получить информацию о ее воздействии достаточно трудно. Когда мы наконец ее добудем, то обнаружим, что еще 20% рекламных объявлений способствует защите бренда и активизации его продаж.

40%-й уровень успешности ни в коем случае не является показателем удручающе плохой работы. Это означает, что реклама в состоянии оказывать мощное воздействие на деловую активность производителей и может даже приносить чистый доход на те значительные суммы, которые были на нее израсходованы. Крупным компаниям обычно приходится тратить очень большие средства на рекламу независимо от того, окажутся ли эти средства инвестициями или — как происходит с 60% рекламных кампаний — тяжелой обузой для уровня прибыли.

Однако рекламной промышленности нечем особенно гордиться, когда речь заходит об общей эффективности ее деятельности. Почему же 60% рекламы ничем не помогают рекламируемому бренду? Хотя некоторые все еще верят странному мифу о том, что некие неуловимые воздействия могут загадочным образом аккумулироваться, породив осязаемое воздействие, факты, подтверждающие данную теорию, отсутствуют. Исходя из имеющейся надежной информации реклама, которая не оказывает воздействия сразу, вряд ли окажется годной на что-нибудь и в дальнейшем. Деньги потрачены; результата нет; прибыли снижаются. Вопрос на этом закрыт.

Причины неприятностей

В некоторых случаях — думаю, что их меньшинство, — причины неприятностей заключаются в управленческих проблемах, связанных с качеством бренда и его сбытом, а также с бюджетом и стратегией рекламы. Бизнесменам следует придерживаться правил решения подобных вопросов. Но никакие правила не помогут вам при написании рекламного текста — чуть позже я остановлюсь на этом подробнее. Разработка потенциально эффективной рекламной стратегии — дело не очень трудное. Однако написание на ее основе удачного текста — нечто совсем из другого разряда. Вот в силу этих причин, цитата, открывающая гл. 6, относится к числу опасных мифов. Большинство проблем, порождающих неэф-

фективную рекламу, вызвано недостатками в творческой работе. Вот на это мы и обратим внимание, дабы выяснить, что же пошло неправильно.

Самый большой недостаток творческой работы заключается в элементарной нехватке талантливых работников. Результатом становится появление большого количества неоригинальной и довольно банальной рекламы. Никто не осознает эту ситуацию более четко, чем сами агентства, направляющие львиную долю своих усилий в кадровой области на поиски талантов, особенно среди молодых людей, еще не раскрывших все свои способности. При этом агентства пользуются не самыми лучшими методами, отыскивая потенциальных сотрудников, которые смогут работать и оригинально, и эффективно. Но сейчас я пишу не о проблемах найма персонала. Это очень деликатный и крайне важный вопрос, заслуживающий рассмотрения в другом месте (хотя, к сожалению, не в этой книге). Вторая причина неэффективности творческой работы состоит в том, что большая часть рекламных текстов составляется в соответствии с определенными формулами. Этих формул великое множество, так как некоторые клиенты и агентства не только поощряют их, но порой и требуют. Клиенты считают, что формулы способны значительно облегчить трудную задачу оценки рекламных предложений. Агентства же придерживаются мнения, что они помогают продавать клиентам творческую работу.

Хорошим примером является «уникальное торговое предложение», весьма критично разобранный мной в гл. 4. Напомню, что речь идет о методе составления рекламных текстов, основанном на поисках точек функциональных различий между рекламируемым брендом и его конкурентами. Несмотря на широко признаваемые недостатки, он все еще периодически применяется. Другая формула, всюду применявшаяся в 1960-е гг., называлась «кусочек жизни» (вид рекламной радио- или телевизионной передачи в форме комедийного эпизода, в котором бренду доставалась звездная роль в разрешении проблем, беспокоивших одного из персонажей этой комедии). С течением времени эта формула превратилась в редкостно банальный и повторяющийся прием, но к его заслугам относили высокие показатели в тестировании по программе «На следующий день после показа». В конце концов в 1980-е гг. выяснилось, что эта исследовательская технология оказалась абсолютно бесполезной, и многие рекламные агентства наконец-то отказались от «куска жизни», хотя и не окончательно.

В Великобритании разработали формулу другого рода, и она все еще там популярна. Я назову ее «малые шаги». Согласно этой формуле от рекламы не требуется ничего другого, кроме как передавать теплые чувства в связи с брендом исходя из того, что, «возможно, на всем протяжении рекламной кампании (или даже во время действия целой серии кампаний с похожими сюжетами) происходит постепенное наращивание “эффектов”». Подобная доктрина имеет смысл только в том случае, если поддающийся измерению эффект существует изначально, но очень немногие агентства пытаются его выявить.

Другие типы формул, используемых во многих странах, нормируют составление телевизионных объявлений (например, жестко определяется, сколько раз бренд должен быть упомянут в рекламной передаче на радио или телевидении); существуют также формулы, содержащие подробные правила о том, какие виды текста, какого формата следует применять при размещении рекламы в печатных изданиях.

Дэвид Огилви, специалист, чья репутация чрезвычайно высока, был одним из наиболее решительных поборников применения формул в рекламе. В агентстве *Ogilvy & Mather* до сих пор придерживаются некоторых его правил. Однако установочные принципы Огилви были гораздо более оригинальными за 40 лет до того, как он сделал их твердокаменными.

Проблема формул не в том, что индивидуальные правила обязательно ошибочны (хотя такое иногда случается). Непреодолимый порок, от которого страдают формулы, состоит в том, что они ведут к абсолютно предсказуемой рекламе — такой, с которой потребители уже слишком хорошо знакомы. Тем самым реклама полностью лишается такого качества, как неожиданность. А именно его многие аналитики — и я в их числе — считают исключительно важным ингредиентом эффективной рекламы.

Теперь о третьей проблеме, возникающей в результате недостатков творческого характера. Не то чтобы идеи многих реклам были слабыми — там вообще нет никаких идей, и это похоже на целенаправленную политику (а может, так оно и есть). Реклама излагает предложение (как оно было сформулировано в стратегическом плане, причем там оно сплошь да рядом было составлено вполне разумно). В материал, содержащийся в стратегическом плане, не вносятся никаких особых изменений; очень мало внимания уделяется тому человеку, который — как надеется рекламода-

тель — станет покупателем его бренда. Не дается никакой информации относительно того, что потенциальному покупателю хотелось бы получить от этого или любого другого бренда в данной категории. Проведите вечер у телевизора, потратьте час-другой на чтение типичных рекламных объявлений в газетах и журналах — и вы встретитесь с богатым материалом, подтверждающим все вышеизложенное.

Настоящая проблема заключается в том, что слишком много профессионалов бизнеса — как в компаниях-клиентах, так и в рекламных агентствах — уверены в том, что реклама — это всего лишь продолжение стратегического плана бренда, как об этом и говорится в начале гл. 6. Их точка зрения ошибочна. Ситуация, в которой разумная стратегия ведет к удручающе неэффективной кампании, совершенно обычна. Рекламодатели и агентства должны задаться вопросом: «А с какой стати потребителя должна заинтересовать моя стратегия?»

Слабо составленного заявления, включенного в стратегический план, недостаточно для того, чтобы у потребителя возникла (пусть и едва ощутимая) мысль о покупке именно данного товара. Процесс обычно идет окольными путями и чаще всего проявляется в виде напоминания о ситуации, когда потребитель уже пользовался данным брендом. Для достижения успеха необходима изобретательность, поскольку естественная реакция человека, который смотрит телевизор или читает газету, состоит в том, чтобы сразу отвлечься, — в общем-то, это делается подсознательно, но всегда моментально. Нет ни малейшего сомнения, что эффективная реклама общается с потребителем, соблюдая определенную тонкость. Покупатели — народ опытный и в большинстве своем умный. Но много ли рекламодателей и рекламных агентств, хотя бы думающих об этом, не говоря уже о том, чтобы признать данный факт и учитывать его в своей работе?

В течение многих лет теоретики были уверены, что рекламные коммуникации соответствуют логическому сценарию (известному как иерархия эффектов), согласно которому потребитель сначала узнает о бренде, затем начинает отдавать ему предпочтение и, наконец, приобретает. Много лет назад эта теория была похоронена в результате того, что против нее выдвинули два достаточно очевидных возражения. Первое: при покупке брендов (особенно недорогих) люди руководствуются не столько сознательным взвешиванием доводов «за» и «против», сколько привычкой. Второе:

воздействие эффектов может быть и обратным, поскольку покупка в состоянии повлиять и на знания о продукте (посредством механизма избирательного восприятия), и на его отношение (через те способы, которыми покупатели сами перед собой оправдывают свои покупки: этот процесс называется «сокращение когнитивного диссонанса»). Разумеется, само пользование брендом также оказывает сильнейшее воздействие на отношение к нему покупателя.

Мы можем сформулировать некоторые выводы о тех типах рекламы, которые оказываются эффективными, на основе анализа рекламы-неудачника. Итак, в большинстве больших категорий потребительских товаров эффективной не сможет быть назойливая реклама. Ее ждет провал, если она опирается исключительно на логические доводы, какими бы убедительными они ни казались. Не может реклама быть результативной и в том случае, когда она сконцентрирована только на интенсивных, эмоционально насыщенных образах. И весьма редко возникает вопрос о «великих идеях», хотя «великие идеи» широко используются в устных презентациях рекламных агентств, особенно когда ими движет стремление получить новые заказы.

Общепризнанные мастера рекламного бизнеса — Бернбак, Бернетт, Огилви — создали гораздо больше успешной рекламы, чем неэффективной; в противном случае руководимые ими агентства никогда не стали бы такими крупными. Эти люди были прежде всего составителями рекламных текстов, и их рекламы достойны внимательного изучения. Главной особенностью всей их продукции мне всегда казалась ее простота. Это не значит, что рекламы Бернбака, Бернетта и Огилви банальны, импрессионистичны или одномерны или что они общаются со своей аудиторией свысока. Заголовки их печатных объявлений всегда интригуют, не страдая при этом от наиболее тяжкого греха современной рекламы — непонятности. Простота рекламы — это конечный результат восхитительной сосредоточенности.

Я уже писал, что реклама может передавать свое послание самым тонким образом; Билл Бернбак также разделял эту точку зрения. Тот элемент рекламы, который и явится причиной вспышки, предсказать невозможно; иногда это просто счастливая находка. Нельзя просчитать реакцию публики на то или иное слово.

Самая высокая чувствительность к реакции аудитории у комиков. Граучо Маркс, один из самых знаменитых артистов этого жанра, обычно опробовал свои остроты на живой аудитории. Когда

он снимал кинофильм «День на скачках» (*A Day at the Races*), Маркс экспериментировал с едва различавшимися вариантами одной и той же шутки перед пятью разными аудиториями в поисках одного-единственного слова. Он перепробовал такие эпитеты, как противный, отвратительный, омерзительный, оскорбительный, отталкивающий, неприятный и обидный. Два последних вызвали сдержанное хихиканье, к остальным вариантам публика отнеслась достаточно сдержанно, пока наконец новая альтернатива — тошнотворный — не породила взрывы хохота. В конечном итоге фраза, над которой он работал, стала звучать так: «Это самое тошнотворное предложение, какое я когда-либо получал».

Небольшие различия, если уж на то пошло, более важны в изобразительном ряде телерекламы. Эту мысль весьма афористично выразил Билл Бернбак: «Каким образом вы сделаете раскадровку улыбки? И в то же время эта улыбка сама по себе может определить успех или провал рекламы».

«Бисоциация»

Самая важная черта рекламы — ее роль в экономике: как она способствует процветанию отдельных компаний. Но самая интересная ее особенность с точки зрения профессионала заключается в том, что она полностью зависит от оригинального мышления. Реклама — это единственная крупная отрасль бизнеса, которая является искусством в широком смысле этого слова. Она не может быть настоящим искусством постоянно (только иногда), но когда реклама эффективна, она всегда достигает этого, применяя людское воображение к коммерческим возможностям.

А сейчас я перехожу к малопривлекательной задаче — описанию того, чем же на самом деле является реклама. Это очень трудно сделать, потому что хорошие творческие сотрудники работают, руководствуясь инстинктами, и обычно больше интересуются будущим, чем прошлым. За очень небольшим исключением их невозможно уговорить проанализировать свою работу, и в особенности то, как были написаны материалы какой-нибудь конкретной кампании, даже широко известной.

Одним из редких исключений стал Джеймс Уэбб Янг, ставший патриархом рекламного дела благодаря 50-летнему опыту создания успешной рекламы. Янгу принадлежат замечательные слова: «Оригинальная идея — это не что иное, как перегруппировка уже

существующих идей». Как я надеюсь доказать, это весьма плодотворная концепция.

Все успешные рекламы содержат определенные атрибуты; в большинстве случаев их три. Попытаюсь описать эти атрибуты, однако мой анализ имеет строго определенную цель. Я совершенно не собираюсь выводить формулу того, как писать эффективную рекламу, потому что любая такая формула будет страдать названными мной выше изъянами.

Первый и наиболее очевидный элемент успешной рекламы состоит в необходимости в той или иной форме сообщить о качествах бренда. Под этим я подразумеваю все наиболее важные соответствующие свойства — и функциональные, и нефункциональные, — я назову их «имеющие отношение к бренду качества (сигналы, идеи)». Все они определяются в стратегическом плане, который также содержит предложения о том, что является самым важным, а что также представляет важность, но в меньшей степени. В рекламе не знакомых потребителю брендов описываются качества бренда, хотя это и делается весьма экономично. В отношении же знакомых брендов достаточно будет легкого намека. В качестве иллюстрации приведу давно идущую рекламную кампанию бриллиантов фирмы *De Beers*.

Хотя бриллианты — это товар, не имеющий торговой марки, кампания, проводившаяся *De Beers*, оказалась весьма эффективной, наделив бриллианты всеми качествами, необходимыми для того, чтобы стать одним из наиболее эксклюзивных брендов в мире. Общие с брендами качества бриллиантов — то, что они красивы, прочны, дорогостоящи и говорят нечто о человеке, который ими украшен. В ходе рекламной кампании об этих качествах вам напоминают при помощи простейших визуальных средств. Изображение камней оставляет очень сильное впечатление, так что больше ни о чем говорить не надо.

А сейчас мы перейдем к гораздо менее очевидному элементу успешной рекламы. Придется также ввести новую идею, на сей раз такую, которая должна появиться «из ниоткуда». Подобные идеи не имеют ничего общего с самим рекламируемым брендом.

В кампании *De Beers* идеей «из ниоткуда» стала любовь мужчины к женщине. Это мощнейшая мысль, и она не имеет никакого отношения к бриллиантам. Кампания *De Beers* добивается успеха потому, что сводит воедино характеристики бренда и идеи «из ни-

откуда». Созданная новая идея — плод перестановки уже существующих — заключается в том, что прочность бриллианта символизирует прочность любви и что красота и ценность камней созвучны тому, как дарящий любителю той, кому предназначен подарок.

Подобное слияние находится в самом сердце всей успешной рекламы. Артур Кестлер, наиболее чуткий исследователь происхождения творческих идей, придумал слово «бисоциация» для описания процесса продумывания и отбора двух отдельных и первоначально ничем не связанных между собой идей. Сам процесс Кестлер назвал «бисоциативным слиянием»: звучит неуклюже, но смысл абсолютно ясен.

Интересно взглянуть на рекламные кампании с точки зрения использования ими бисоциативного слияния. Я вспоминаю многочисленные примеры из своего личного опыта и могу наблюдать их и в современном рекламном мире. Потрясающий пример — ковбой из рекламы *Marlboro*; или лягушка, которая в три приема выквакивает: «*Bud — wei — ser*». Активнейшим образом проводившаяся реклама водки *Absolut* демонстрирует великое множество идей «из ниоткуда», касающихся формы бутылки. Другие красочные примеры подобной рекламы — альпинисты в ролике *Ford Explorer*; кот, пытающийся выпрыгнуть сквозь оконное стекло, только что вымытое средством *Windex Wipes*; плывущий слон (*Coca-Cola*) и, наконец, зеленый геккон в рекламе страховой компании *Geico Insurance*. Самый восхитительный пример, приходящий мне на ум, — это ролик *Electronic Data Systems*, специализированной технической фирмы из Далласа, шт. Техас. Он был показан в перерыве финального матча первенства Национальной лиги американского футбола. Я считаю этот рекламный киноролик верхом изобретательности: чтобы дать представление о сложном, непрерывно меняющемся процессе обработки огромных массивов статистической информации, на экране было показано, как бригада ковбоев на ранчо пасет огромное стадо кошек.

Характеристики бренда и идеи «из ниоткуда» — вот первые два элемента успешного рекламного текста, и степень его успеха зависит в основном от того, насколько мощным окажется слияние этих элементов.

Однако необходим и третий «ингредиент». Он гораздо проще поддается описанию; профессионалы именуют его продуктивными ценностями. Эти ценности включают все детали рекламной

телевизионной программы: операторскую работу, освещение, закадровый голос, звуковые эффекты, музыку — равно как и элементы печатного рекламного объявления: составление текста, качество печати и иллюстраций, расположение составных частей объявления, использование пустот. Большая часть рекламы следует этим аспектам на высоком профессиональном уровне. И хотя содержание роликов почти всегда является эфемерным, сотрудники творческих отделов агентств, кинорежиссеры и другие талантливые люди, которые разрабатывают рекламные идеи и потом выдают конечный продукт, трудятся с большой энергией, при этом часто отличаясь повышенной чувствительностью. Часто им удается трансформировать рекламу — являющуюся в конечном счете всего лишь коммуникационной единицей, имеющей простую коммерческую цель, — в нечто, что поддается сравнению, если не по существу, то по форме, со многими экспонатами уважаемых художественных музеев.

Производительные ценности приносят и другую, довольно тонкую выгоду. В подавляющем большинстве случаев они обеспечивают и обогащают глубину творческой идеи. Однако в незначительном меньшинстве случаев — если творческая идея оказывается слабее, чем ожидалось, — дорогостоящие производительные ценности почти неумолимо выявляют непригодность идеи. Реклама будет передавать производительные ценности — и ничего больше. Поэтому клиенту и агентству приходится делать трудный выбор — прекращать рекламную кампанию или нет, несмотря на то, что средства на создание ролика уже затрачены (однако производительные расходы столь велики, что это все равно приведет к напрасной трате средств). С такой ситуацией на протяжении своей профессиональной деятельности я сталкивался четырежды, и во всех случаях решение о прекращении разработки творческой идеи принимать было очень трудно. Важно помнить, что производительные ценности никогда не могут выступать в роли заменителя творческой идеи.

Два мешка с призами

Бисоциативное слияние является тонкой и важной концепцией. Проблема состоит в ее претворении в жизнь. Но обнаружить бисоциативное отношение столь трудно потому, что к идеям «из ниоткуда» невозможно прийти с помощью логики. Мы пользу-

емся логикой для того, чтобы выделить сигналы, касающиеся свойств бренда, однако, если мы последуем по логической тропе дальше, надеясь подобраться к соответствующей идее «из ниоткуда», то очень скоро зайдем в тупик.

Интересно, что для решения этой проблемы существует хорошо известная методика. Наиболее четко ее сформулировал Джеймс Уэбб Янг, выдвинувший концепцию слияния идей еще до Кестлера. Янг рекомендовал осуществлять эту работу, разбив ее на пять этапов. На первом проводится изучение всех аспектов стратегии, что должно осуществляться очень продуманно и подробно. Далее делается перерыв — и процесс вновь повторяется, причем вторичное изучение информации должно быть столь же тщательным и добросовестным. Третий этап — это новый перерыв: ничего не делать, предоставив подсознанию прокручивать ранее полученную информацию. Четвертый этап — логический: возникает та самая идея, иногда внезапно, иногда как закономерность. Пятый этап посвящается преобразованию идеи в детально разработанные рекламные материалы.

Я считаю эту систему эффективной и сам пользовался ею на протяжении многих лет. Очень важно, чтобы пять обозначенных Янгом этапов проходились тщательно и полностью, не срезая никаких углов. Система Янга основывается на работе подсознания. Но это не единственный путь к написанию рекламы, как, впрочем, и к решению других видов интеллектуальных проблем. В частности, опубликован целый ряд других систем, и некоторые люди считают, что все они полезны. Эти системы исходят из того, что творческие усилия предпринимаются обособленно от стратегического планирования. Происходит уникальный процесс, когда логика стратегии уступает место воображению и интуиции — и совершается творческий прыжок. А миф, открывавший гл. 6, никоим образом не учитывает этого критически важного переключения умственных рычагов скоростей.

Янг подробно останавливается на личности и деловых качествах лучших творческих сотрудников рекламы. Он вновь и вновь подчеркивает, как важно, чтобы человек был образованным, развитым и обладал разносторонними интересами. В связи с этим напрашивается ассоциация с двумя мешками призов (т.е. мешками, содержащими различные мелкие предметы, игрушки и т.п., из которых посетители торговых центров за умеренную плату достают что-нибудь наугад).

Творческий процесс можно сравнить с двумя такими мешками: один из них маленький, другой — очень большой. Маленький мешок — это накопленная нами информация о рекламируемом бренде; здесь же находится все, что нам известно о стратегии и происхождении ее формулировок. Первые два этапа методики Янга можно уподобить наполнению маленького мешка. А достаем мы оттуда касающиеся бренда идеи.

Большой же мешок содержит все богатство ума, памяти и опыта пишущего рекламу человека. Понятно, что у специалиста с высоким общеобразовательным уровнем, богатым опытом и пытливый умом, накапливающего мысли и впечатления, «мешок» будет гораздо увесистее, чем у человека со скудными познаниями. В этой ситуации и возникают идеи «из ниоткуда».

Описываемый Янгом процесс генерации идей можно сопоставить с тем, как вы достаете нечто сперва из маленького мешка, а потом из большого и, если повезет, обнаруживаете какую-то потрясающую связь между этими двумя призами. Чем туже набиты ваши мешки, тем больше шансов открыть что-то совершенно необыкновенное в рекламируемом вами бренде.

Запертый сейф

В заключение следует подчеркнуть еще одно важное положение, не относящееся к творческому процессу. Для того чтобы реклама была эффективной, прежде всего она должна содержать оригинальную, приковывающую ваше внимание идею. Все это результат описанных в гл. 6 процессов. Но, хотя оригинальность сама по себе необходима, одного этого критерия не достаточно для принятия решения о выделении средств на рекламную кампанию. Гораздо большее значение имеет вопрос о том, приведет ли оригинальность к поведенческим изменениям; хотя ее часто приравнивают к эффективности, это не всегда соответствует действительности. Предсказывать результаты рекламной кампании — занятие куда более проблематичное, чем рассуждать об оригинальности. Нам хорошо известно, что профессионалы рекламного дела (а не те эксперты-дилетанты, о которых уже упоминалось в предыдущих главах) в целом способны оценивать оригинальность, но их попытки предсказать, приведет ли реклама к нужным рыночным результатам, гораздо менее искусны.

Многие исследователи рекламы согласятся, что с такой частью творческого процесса, как генерирование идей, все мы знакомы довольно хорошо. Но некоторые оригинальные идеи приходится безжалостно выбрасывать, и не потому, что они недостаточно хороши, а потому, что им не хватает важного дополнительного качества. Мы должны определить, какие идеи стоит оставить, а какие — отбросить. Допустим, мы правильно определяем, что наша реклама оригинальна; но гораздо труднее вычислить, удастся ли с ее помощью продавать мыло или любой другой товар.

Поскольку фактор эффективности игнорировать никак нельзя, одними субъективными мнениями нам не обойтись. Экспертам нужна помощь. Здесь могут оказаться полезными рыночные исследования, о чем будет подробно рассказано в гл. 14. В этой главе освещается широкий круг вопросов, и путь должен проходить по минному полю противоречий. Имеющиеся исследовательские методики могут точно предсказать возможное воздействие рекламы на продажи.

Эти исследования проводились на основе нескольких тысяч рекламных материалов. Достаточно определенный вывод, вытекающий из них, состоит в том, что успешная реклама (т.е. та, что выдержала испытания и привела к росту продаж) содержит ядро — чаще всего оно существует только в виде намёка или напоминания — информации о каких-то функциональных качествах рекламируемого бренда. По своей сути реклама зачастую бывает эмоциональной, но в ней всегда содержится рациональное послание, вложенное в эмоциональный конверт. Однако, если конверт пуст, то и реклама не сработает. Это напоминает о другой мифе, широко распространенном среди самых горластых потребителей, которые верят в некие скрытые силы рекламы; впрочем, вполне возможно, такую точку зрения разделяет и остальная часть публики. Вот он, этот миф:

«Успех рекламы зависит не от логических построений, а от предлагаемых ею фантазий. Мир рекламных объявлений — это мир грез, в котором люди и вещи вырваны из своего реального окружения и наделены новыми, символическими значениями; их изображения помещают на специальных щитах или демонстрируют на экранах, где они превращаются в знаки».

В самой сердцевине рекламной индустрии — в одних лишь США денежный оборот рекламного бизнеса составляет 130 млрд дол. — стоит закрытый сейф с самыми важными секретами. И никому еще

не удалось его открыть. Исследователи все время уходят от решения наиболее сложных проблем: им кажется, что самые трудные вопросы — это те, на которые легче всего ответить, и коль скоро у нас накопилось много информации, то уже в силу самого этого факта она должна быть ценной. И если мы хотим улучшить положение вещей, следует отрешиться от предубеждения относительно потенциально полезных исследовательских методов — о них я буду рассказывать в гл. 14.

Прорыв плотины

Миф:

«В большинстве случаев единичный показ рекламного объявления целевой группе оказывает незначительное или нулевое влияние на эту группу».

Воображаемая плотина

До недавних пор многие исследователи и практики рекламы разделяли мысль, содержащуюся в приведенной выше цитате. Некоторые продолжают верить до сих пор. В их воображении существует некий рекламный порог или уровень. Если одного ознакомления недостаточно, то сколько же их нужно? Два? Три? Четыре?

Представьте себе высокую плотину. В озере, расположенном за ней, плещутся миллионы галлонов воды. Но сама плотина, возведенная осторожными инженерами, гораздо выше уровня воды. И вдруг начинаются совершенно беспрецедентные дожди, уровень воды поднимается до небывалой отметки. Напор все усиливается, появляется трещина. И вот случилось — плотина прорвана, хлынул мощный поток, сметая все на своем пути.

Попробуем применить данную метафору к рекламе. Бренд рекламируется достаточно длительное время. Постепенно реклама откладывается в сознании людей, которые до поры до времени ничего не предпринимают. Но в итоге ярких впечатлений о бренде

становится так много, что накопившаяся кумулятивная сила этих впечатлений вынуждает людей кидаться прочь из дома, чтобы купить, наконец, вожделенный бренд.

Теория, конечно, малость надуманная, но неоспоримо красочная; в некоторой мере ею можно объяснить оптимизм — а, возможно, даже приглушить смутные сомнения — практиков рекламы, когда в их кампаниях ничего не происходит. И тем не менее эта теория — чистой воды миф. Причем опасный, так как поощряет рекламодателей и агентства считать, будто не следует ожидать немедленных результатов, а можно и дальше тратить деньги, пока плотину не прорвет. Самая надежная из имеющейся информации показывает, что если рекламная кампания неэффективна изначально, то продолжать финансирование — означает пустую трату денег. Кампания, не приводящая к немедленному росту продаж, не ведет к увеличению давления. Метафора о плотине (как и сама плотина) негодна.

А поскольку эта теория потенциально очень расточительна, нам необходимо тщательнейшим образом ее изучить, чтобы выяснить, нет ли в ней хоть малейшей доли истины. Переходя на язык терминов: нам нужно добросовестно установить, насколько эффективен прирост от дополнительных доз рекламы. Согласно теории прорыва плотины суммарный размер этих доз должен образовать критическую массу и достичь порога, прежде чем они смогут оказать свое воздействие. Верна ли данная теория? Да нет, она в корне ошибочна. И сейчас я докажу, почему.

Измерение того, каким образом реклама приводит к увеличению продаж

Специалисты по рекламе всегда знали, что провести сколь-нибудь точные измерения воздействия рекламы на продажи очень трудно; одно время эта задача считалась и вовсе невыполнимой. Конечно, в течение многих лет мы были в состоянии измерять некоторые важные явления. Семьдесят лет мы вели точный учет продаж большого количества брендов в магазинах розничной торговли. 60 лет мы отслеживали покупки этих брендов, получая, таким образом, ценную демографическую информацию о потребителях. Сведения о брендах помогали нам проследить рост или сокращение их продаж и долей рынка как в краткосрочном, так и долгосрочном плане. Проблема заключалась в том, что мы были не в

состоянии получить точные и надежные данные о том, в скольких случаях «подъемы» продаж бренда были вызваны потребительской рекламой; не смогли бы дать и оценки того, сколько «падений» продаж произошло в результате рекламы других брендов.

Просто-напросто на продажи помимо рекламы влияет слишком много других факторов. Предложения специальных цен, программы распространения образцов продукции, конкурсы, стимулирование покупателей, реклама в средствах массовой информации, устное распространение информации, реклама товаров в магазинах, сбыт в розничной торговой сети... Каждый отдельно взятый бренд оказывается под сильнейшим негативным воздействием конкурентной борьбы. И, наконец, оказывающие влияние на всю категорию товаров общие факторы затрагивают также индивидуальные бренды, входящие в категорию: сезонность, доходы потребителей, модные течения. Для удобства в дальнейшем я буду называть эти факторы стимулами продаж. Как-то раз группа специалистов рекламы задалась целью пересчитать их. Получился список из 30 наименований. И хотя реклама и была всего лишь одним из нескольких таких факторов, ее роль трудно недооценить.

Следовательно, проблема заключается в том, чтобы отделить влияние рекламы от действия других стимулов продаж. Для этого нужно проводить очень тщательные специализированные исследования. Однако, если мы сумеем создать методику точных измерений воздействия на продажи того или иного объема рекламной деятельности в течение определенного временного отрезка, мы окажемся в состоянии вычислить эффект одной, двух и более реклам. Таким образом, мы получаем в свое распоряжение метод измерения эффекта роста вследствие давления рекламы. Но у нас по-прежнему остается проблема базовых измерений рекламы — и только рекламы. Нужно найти способ снять воздействие всех других факторов на продажи и провести расчеты того, что же останется.

При решении таких проблем естествоиспытатели обычно ставят контрольные опыты. Если они измеряют качества химического соединения, то выбирают две идентичные комбинации химикатов, однако интересующую субстанцию — ради которой, собственно, и проводится опыт — добавляют только в одно из них. То, каким образом химические вещества вступают друг с другом в реакцию, проясняет различия между двумя соединениями.

Это можно с уверенностью объяснить тем, что в одном из них присутствует дополнительный ингредиент.

Если применить данный принцип к проблеме рекламы, то контрольный опыт можно будет провести, подобрав две группы потребителей с идентичными демографическими показателями и покупательскими привычками. Мы проводим мониторинг покупок или брендов в интересующей нас категории продуктов. Но только у одной группы имеется доступ к рекламе определенного бренда. Покупатели, не получающие рекламы, реагируют на стимулы продаж, хотя множество покупок совершается также по привычке. Дополнительные продажи для той группы, которая получает рекламу, — это результат действия одной только рекламы, поскольку стимулы продаж и обычные покупательские привычки в обеих группах одинаковы.

Такой метод используется для измерения эффекта рекламы — и только ее — на продажи бренда. Метод достаточно прост, но его осуществление исключительно дорогостояще ввиду необходимости проводить непрерывный мониторинг того, как большая группа потребителей производит покупки и смотрит телерекламу. Данная методика известна как «чистое исследование единственного источника». Необходимо объяснить смысл этого названия.

«Единственный источник» — потому что информацию о двух наиболее важных аспектах — покупках каждого конкретного бренда и о его рекламе — мы получаем из одного места. Для сравнения мы также измеряем покупки, совершаемые без рекламы. Единственное место — это каждое отдельное домохозяйство — и каждое из них измеряется самостоятельно. Домохозяйства, покупающие бренд, регистрируются и группируются в домохозяйства с рекламами и домохозяйства без реклам. «Чистое» означает тщательнейший подход к идентификации конкретных купленных брендов и связи их с их собственной рекламой, увиденной домохозяйством в течение семи дней, предшествовавших покупке.

Методика осуществления этих исследований состоит в том, чтобы получить от одной группы из 2000 домохозяйств весь пласт обработанной с точки зрения демографии информации, причем такая группа должна представлять все регионы страны. Поскольку эти домохозяйства статистически репрезентативны, их покупательские привычки в отношении каждой категории продуктов типичны для страны в целом. И, конечно, у них у всех имеются абсолютно одинаковые стимулы продаж для каждого бренда.

В течение года мы отбираем для каждого бренда по очереди покупателей из 2000 домохозяйств. Нас интересует количество совершаемых ими покупок, потому что большинство домохозяйств делают это два-три раза в год. Вся аналитическая работа основывается на отдельных покупках индивидуальных домохозяйств. Исследования большинства брендов касаются около тысячи покупок. Мы особо выделяем и учитываем те случаи, когда в течение недели до покупки бренда соответствующее хозяйство ознакомилось с его рекламой. После чего мы вновь включаем домохозяйства с рекламами (ДР) в общие сведения о прочих покупателях бренда. (Мы делаем это, потому что некоторые покупатели, стимулируемые рекламой, могли сделать покупку и без ее влияния.) Затем мы проводим ту же работу в отношении покупок, с рекламой не связанных. Их совершают домохозяйства без рекламы (ДБР).

После чего мы сравниваем среднее количество случаев бренда в ДР и ДБР — так мы получаем оценки среднесрочного воздействия рекламы на продажи. Этот эффект носит название «краткосрочный эффект рекламы» (КЭР). Он рассчитывается в виде процентного соотношения: конкретного процента, на который после стимулирования рекламой уровень продаж оказывается выше (или ниже!) того, который люди совершали без стимулирования рекламой.

Этот вид исследований чрезвычайно трудоемок; некоторые дополнительные подробности, касающиеся его проведения, я сообщу в гл. 10 и 12, где также поделюсь некоторыми соображениями о предмете обсуждения данной главы. Но пока что того, что я уже изложил, вполне достаточно.

Воздействие усиления давления

Только что я рассказал, каким образом можно измерить проявляющееся сразу воздействие рекламы — и только рекламы — на продажи бренда. Прделав это, мы сможем теперь вычесть продажи, связанные с различными объемами рекламы. Начнем с того, что выделим продажи тем домохозяйствам, которые получили одно рекламное объявление в течение семи дней перед тем, как сделать покупку.

Вот некоторые округленные цифры, полученные в ходе шести различных исследований в пяти странах мира. Если общий уровень продаж, стимулировавшихся рекламой, принять за 100%, то в

домохозяйствах, получивших только одно рекламное объявление, совершалось 70% покупок; в домохозяйствах, получивших два объявления, делали 20% покупок, и 10% — там, где получили три и больше объявлений.

Эти данные получены в ходе исследований, опиравшихся на крупные статистические выборки, и их результаты не подлежат пересмотру; их значение совершенно ясно.

- Одно рекламное объявление может оказать сильнейшее воздействие на продажи. Уровень воздействия напрямую зависит от рекламной кампании, однако, если она успешна, то доля продаж, осуществленных под воздействием одного-единственного рекламного объявления, очень высока. Разумеется, в случае, если кампания неэффективна, ничего не происходит.
- В сравнении с силой воздействия, которое оказывает единичное рекламное объявление, дополнительное воздействие большего числа объявлений резко сокращается. Это является четким свидетельством убывающих результатов — важной концепции в области измерения результатов рекламы, что неопровержимо доказывает расточительность организации значительного рекламного давления.
- Если в течение недели рекламных объявлений было больше, чем три, то дополнительное воздействие весьма незначительно. Оно будет таким же мизерным и в том случае, если времени было больше, чем семь дней.
- Очень важно, чтобы объявление звучало стопроцентно стимулирующе и основывалось на том, что для того, чтобы быть эффективным, оно должно выполнить свою задачу с первой попытки.

Как после всего этого обстоит дело с прорывом плотины? Разумеется, это доказывает несостоятельность данной теории. Впечатление от первой рекламы оказывает гораздо большее воздействие на продажи, чем последующие ролики, а после трех реклам не происходит почти никакого дальнейшего эффекта. Временные рамки немедленного воздействия рекламы также весьма ограничены. Реклама может иметь долгосрочное кумулятивное воздействие на бренды, однако речь идет о совершенно другой концепции, а не о «прорыве плотины». Реклама действует в течение длительного

времени, усиливая бренд, повышая темп покупок и в то же время помогая производителю повышать прибыльность бренда.

Если какая-либо теория претендует на серьезное отношение к себе, она должна быть подкреплена по крайней мере некими статистическими доказательствами, которые проиллюстрируют положения теории, а также создадут уверенность в ее справедливости. Одной из самых поразительных особенностей теории «прорыва плотины» является то, что никто никогда не доказал ее действенность, хотя бы в отношении одного бренда. По своей нереалистичности данная теория является единственной в своем роде, даже на фоне прочих рекламных мифов.

Наблюдаются ли убывающие результаты повсюду?

Выше объяснялось, что убывающие результаты — стандартное явление, когда мы измеряем воздействие усиления рекламной деятельности. Продажи растут, но все более сокращающимися — причем резко — темпами. Причина этого заключается в том, что когда речь идет о потребительской психологии, успешная реклама приводит в действие небольшой переключатель в сознании наблюдателя, обычно вызывая в его памяти приятные воспоминания о когда-то приобретенном товаре. Повторять рекламу больше не нужно.

Но как обстоят дела с успешными новыми брендами (хотя известно, что такие случаи крайне редки)? Название нового бренда и его свойства не могут быть известны потребителю по определению. Поэтому некоторое повторение рекламы необходимо для информирования потенциальных покупателей. Будут ли они смотреть на объявления два или три раза — зависит исключительно от того, насколько интересным покажется им творческое послание рекламы. Однако, если зрителя действительно заинтересовало это послание, то понадобится самое большее три рекламы в течение одной недели; такой сценарий может повторяться на протяжении относительно короткого временного отрезка — обычно не более трех месяцев.

Если новый бренд добивается успеха, то краткосрочный эффект рекламы не приводит к убывающим результатам. Вероятнее то, что эффект убывающих результатов будет проявляться вплоть до достижения уровня максимального эффекта — обычно трех рекламных объявлений, когда зрители наконец улавливают смысл всей кампании. Эта ситуация возникает крайне редко, не более чем с 5% всех общенациональных брендов. И никоим образом не

походит она на «прорыв плотины». Это, однако, важное соображение, которое необходимо учитывать при разработке стратегии рекламных средств для нового бренда; оно является примером довольно тщательно проработанной исследовательской информации, имеющей непосредственную оперативную ценность

Правило убывающих результатов доминирует, за весьма редкими исключениями. Оно означает, что при написании рекламы должна ставиться следующая цель — добиться результата с первого же раза. Потребители не обязаны собирать отрывочные послания и накапливать целую серию реклам в ожидании того, что из этих обрывков сложится нечто цельное. Потребители не станут этим заниматься, и средства, уплаченные за рекламу, окажутся потраченными попусту.

Часть III

Инвестиции в рекламу, расходы на стимулирование сбыта, стратегия в отношении средств массовой информации и тактика работы с ними

Шесть мифов:

«Теоретически общий бюджет мероприятий по стимулированию сбыта должен формироваться в тех случаях, когда маргинальная прибыль от последнего доллара, потраченного на это стимулирование, в точности равна прибыли от последнего доллара, потраченного на другие цели. Однако осуществление этого принципа достаточно затруднительно».

«Компании, производящие потребительские товары, обычно большую часть своих средств тратят на рекламу, затем на стимулирование сбыта, личные продажи и, наконец, на пропаганду».

«В качестве мотивации при покупке конкретного бренда стимулирование сбыта может оказаться гораздо более эффективным, чем реклама, особенно когда все бренды кажутся на одно лицо. Некоторые меры стимулирования приводят к значительно более быстрой отдаче, чем традиционные рекламные кампании».

«Современное телевизионное вещание обеспечивает рекламным агентствам ряд преимуществ перед конкурирующими СМИ: широкую аудиторию, низкую стоимость, некоторую избирательность, воздействие, творческий подход, престиж, социальное влияние».

«Хотя реклама и имеет большой потенциал одновременного влияния на большее количество людей, чем мероприятия по стимулированию сбыта, она в гораздо меньшей степени способна приводить к немедленным изменениям в поведении».

«Последовательно проводимые мероприятия должны совпадать с циклами потребительского пользования (интервал между покупками)».

Первое заявление, хотя оно и кажется разумным, не имеет ничего общего с реальным формированием бюджетов. Все остальные заявления ошибочны.

Перерасход и недоиспользование средств

Миф:

«Теоретически общий бюджет мероприятий по стимулированию сбыта должен формироваться в тех случаях, когда маржинальная прибыль от последнего доллара, потраченного на это стимулирование, в точности равна прибыли от последнего доллара, потраченного на другие цели. Однако осуществление этого принципа достаточно затруднительно».

«Инстинктивные» ощущения, оппортунизм, экстравагантность

Из высказывания, приведенного в начале главы, абсолютно ясно, что описывается теория, но не практика. Поэтому его не следует критиковать за невозможность осуществления («достаточно затруднительно» — это еще очень мягко сказано). Однако главная проблема этого заявления состоит в игнорировании важнейшего элемента для определения реальных бюджетов рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта, а именно мнения предпринимателя.

Эта глава посвящена в основном рекламным бюджетам. Лучший способ исследовать процесс выработки производителями своих

решений — это рассмотреть несколько примеров. Давайте остановим взгляд на четырех различных брендах и на том, как они реагировали на конкретное, хотя и отличное друг от друга состояние рынка.

Первый — это *Budweiser* компании *Anheuser-Busch*, долгое время бывший лидером рынка в категории «американское пиво» (кроме того, пиво *Budweiser* занимало первое место в мире по продажам). В целях сдерживания конкурентов *Budweiser* всегда тратил большие средства на рекламу в СМИ — и в этом он добился больших успехов. Но все же есть основания считать, что реклама могла бы сработать лучше, с гораздо меньшими затратами. Это было с точностью доказано целой серией безупречно проведенных рыночных экспериментов. Кроме того, выяснилось, что сокращение объема рекламы не только ведет к увеличению прибыли из-за экономии денежных средств, но и дает в результате рост объема продаж, что еще больше увеличивает прибыли. Однако сокращение расходов проводилось совсем недолго, и *Anheuser-Busch* сегодня тратит очень много. Компания ведет себя таким образом, что полностью подтверждает мнение одного информированного наблюдателя, сказавшего, что она имеет репутацию «закачивающей деньги в рекламу».

Второй пример — туалетное мыло *Lix*, в свое время занимавшее ведущие позиции в категории американского кускового мыла. Впервые *Lix* появился на рынке в 1920-е гг., но прошло более 40 лет, и его рыночная доля сократилась из-за успешных продаж ряда сильных конкурирующих брендов. Когда она упала до 5% (что было гораздо ниже его прежних позиций, хотя все еще достаточно солидно), что поставило *Lix* в середину списка основных двенадцати компаний на рынке, его производитель, *Unilever*, прекратил всю рекламную поддержку. Это решение было принято в результате здравого обдумывания сложившейся ситуации. Выбор был сделан между брендами, заслуживавшими поддержки, и теми, кого осталось только «доить», т.е. отказаться от рекламы и извлекать максимальную прибыль (хотя ее объемы и будут падать из-за неизбежного сокращения продаж, как результата прекращения рекламы). Решение было трудным; чаша весов могла склониться и в пользу поддержки *Lix*. Поддержка привела бы к тому, что бренд еще по меньшей мере несколько лет приносил бы прибыль; в то же время поиски альтернативного применения средств озна-

чали бы, что большая часть фондов пошла на новые бренды — и почти все они оказались неудачными (как это обычно и происходит). В большинстве стран *Lux* по-прежнему приносит прибыли, и его продолжают рекламировать. В США, однако, он практически исчез.

Третий пример — это *Listerine* компании *Warner-Lambert*, очень старый бренд, всегда бывший лидером в категории средств для полоскания рта. Господство *Listerine* длилось более 80 лет, пока у него не появился серьезный конкурент — *Scope* от *Procter & Gamble*. Как только это произошло, *Warner-Lambert* мгновенно удвоила рекламный бюджет *Listerine*. Нужно ли было идти на столь большое увеличение? Вопрос об этом остается открытым. Самую большую роль в замедлении роста *Scope* (его доля рынка всегда была меньше, чем у *Listerine*) сыграли радикальные изменения в рекламной кампании *Listerine*. В нее были включены весьма эффективные мотивировки, побуждавшие потребителей делать покупки. Кампания действительно оказалась эффективной. Однако было бы куда более результативно использовать новую творческую идею в предыдущей кампании *Listerine*, которая была гораздо менее дорогостоящей. Тогда не понадобились бы эти огромные увеличения рекламного бюджета.

Четвертый бренд — это английский *Oxo*, концентрированные бульонные и суповые кубики, пользовавшиеся популярностью более 100 лет. Как и в случае с *Listerine*, его позиции были столь сильны, что ни о какой конкуренции и речь не заходила. Но в конце концов у *Oxo* появился очень опасный конкурент, организовавший пробные продажи в одном из регионов страны. Речь идет о кубиках мясного экстракта, выпущенных известным и популярным брендом *Bovril*. Эта продукция стала прямым конкурентом *Oxo*. Производители последней, стремясь упредить переход *Bovril* к продажам в масштабах всей страны, отреагировали мгновенно — рекламный бюджет *Oxo* был значительно увеличен, а содержание объявлений усилено. В результате *Bovril* удалось остановить. Таким образом, поскольку производитель *Oxo* оценил потенциальную угрозу еще быстрее, чем это сделал *Listerine*, действия *Oxo* по защите своих позиций оказались еще более успешными. Однако, как и в случае с *Listerine*, решающим фактором стали изменения в самой рекламе *Oxo* — поэтому в увеличении финансирования скорее всего не было никакой необходимости.

Эти четыре примера, которые я, исходя из своего опыта работы в рекламном бизнесе, считаю типичными, проливают свет на то, как производители на самом деле решают важный вопрос определения рекламного бюджета. Принимая решения, не подкрепленные никакими доводами, они полагаются на свой инстинкт, причем делают это с огромным удовольствием. Все они без исключения — люди агрессивные, импульсивные, с моментальной реакцией и порой скорее эмоциональные, чем рациональные. Как я уже рассказывал в гл. 1, составление рекламного бюджета слишком часто выливается в демонстрацию ими своего мужского начала перед лицом конкурентов и представителей розничной торговли. Это совсем не похоже на тот процесс принятия бюджетных решений, который излагается в мифе, открывающем данную главу.

Оправдывает ли успех этих четырех брендов современные методы составления бюджетов? Должны ли они быть вне критики? Наш ответ: нет. Чтобы наилучшим образом использовать имеющиеся статистические инструменты, составление бюджета должно быть процессом максимального усиления эффекта на прибыли бренда от маржинальных увеличений и сокращений затрат на рекламу. Отход от этого процесса и использование рекламного бюджета в качестве молотка (так поступили *Budweiser*, *Listerine* и *Oxo*) или фишки для азартной игры (*Lux*) является чрезвычайным расточительством.

Бюджет должен формироваться в результате определенного процесса расчетов. Однако, к сожалению, математические расчеты, в большинстве случаев применяемые при составлении бюджета, — самые неподходящие из всех возможных методов.

Тратить столько, сколько фирма может себе позволить

Каждый год заранее утверждается общий уровень расходов фирмы на рекламу и стимулирование сбыта (Рис). Принцип, применяемый производителем при определении этого уровня, состоит в уточнении суммы, которую он может позволить себе потратить без ущерба для запланированного уровня прибыли. Если расходы на Рис возрастут, а продажи останутся на первоначальном целевом уровне (иногда он называется «расчетный уровень продаж»), то прибыли упадут. Если же расходы на Рис останутся на за-

планированном уровне, а уровень продаж упадет, то же самое случится и с прибылью. Наибольшее взаимное влияние наблюдается между РиС и прибылями. Кроме того, происходит дополнительное взаимовлияние в рамках бюджета РиС — между потребительской рекламой (называемой также «над чертой») и стимулированием сбыта («под чертой»).

Потребительская реклама и стимулирование сбыта неизбежно ведут конкурентную борьбу за одни и те же суммы. Эти последние за 20 лет добивались гораздо большего успеха в стимулировании сбыта, чем в потребительской рекламе. Большинство увеличений расходов в общей сумме ассигнований на РиС приходилось на стимулирование продаж. Эта тенденция неблагоприятна для доходов производителей. Но из-за низких цен от нее выигрывали потребители; прибыли розничной торговли пошли вверх. Соотношение различий между рекламой и стимулированием сбыта способно меняться в течение одного года или нескольких лет. То же самое может происходить и с общим объемом расходов, даже если уровень продаж остается более или менее неизменным (можно было бы рассчитывать на то, что бюджет РиС будет расти вместе с увеличением продаж и падать по мере их сокращения). Как я и предполагал в последнем параграфе, общие расходы на РиС имеют тенденцию к росту. В период с 1997 по 2001 г. общие расходы *Procter & Gamble* выросли по всем статьям (кроме прямых издержек), составив от 28 до 32% доходов компании. Это были очень большие суммы; большая их часть приходилась на РиС. В этом отношении ситуация с *Procter & Gamble* типична для всех крупных компаний, производящих потребительские товары.

Процесс принятия производителями решений об уровне расходов на рекламу сами они называют системой ящичного коэффициента, т.е. на каждый ящик проданного бренда приходится определенное количество долларов или центов, затраченных на рекламу. На самом деле эти суммы могут с течением времени увеличиваться или уменьшаться. Это дешевый и жизнерадостный метод, хотя у него имеются и слегка усложненные варианты. Можно строить арифметические расчеты на предполагаемых продажах текущего года, а не на практических продажах прошлого. Все эти методы более или менее одинаковы, ведь ставится один и тот же вопрос: «Насколько большую сумму я могу позволить себе израсхо-

довать?» Реклама — единственная ситуация, когда производителю при покупке следует исходить из того, что он может себе позволить, а не из того, сколько ему надо заплатить, чтобы работа была сделана.

Во всем мире этот метод используют более 90% рекламодателей. Система кажется олицетворением самого что ни на есть здравого смысла. И тем не менее в ней коренится чрезвычайно серьезный недостаток. Он настолько очевиден, что вызывает изумление, как почти никто из производителей и их рекламных агентств не понимает, что же они делают.

А дефект системы состоит в том, что она базируется на структуре внутренних затрат бренда. Совершенно ясно, что это не то место, где определяются размеры продаж. Единственное оправдание существования рекламы состоит в ее способности влиять на покупки товара. Это значит, что все внимание должно быть обращено на потребителя. Продажи бренда целиком зависят от рынка, а бюджетная система, направленная на внутрипроизводственные аспекты бренда и абсолютно оторванная от рынка, никоим образом не в состоянии служить надежной базой для проведения подсчетов того, сколько денег понадобится, чтобы расширить продажи любого бренда или хотя бы поддерживать их на прежнем уровне, — ведь для этого нужно влиять на поведение потребителя. В результате применения «ящичного коэффициента» на рекламу тратится либо чересчур много, либо слишком мало. И очень редки случаи, когда средств тратится ровно столько, сколько нужно. А ведь это куда более привлекательная альтернатива.

Решение, основанное на фактах

Принятие решения о бюджете «над чертой» было бы значительно легче, чем это происходит на деле, если бы мы могли опереться на систему, которая помогла бы эффективно выполнить эту работу. (Простота — одна из причин, по которым «ящичный коэффициент» столь популярен.) Притягательную простоту подобных ему систем обычно предпочитают тому, чтобы работать головой — ведь это куда более затруднительно. Вернее всего для принятия бюджета — основываться на фактах, взвешивать относительную важность целого ряда рыночных факторов. И после всего этого

увязать их с наличием денежных средств — чтобы, потратив деньги на рекламу, не допустить перерасхода. В конечном счете бренд должен тратить столько, сколько он может себе позволить. Но при этом надо брать во внимание и временной фактор. Следует согласиться с возможностью краткосрочного снижения прибыли — в обмен на перспективу ее роста в долгосрочном плане.

Составление бюджета может и должно быть рациональным процессом, а не результатом эмоциональных всплесков и проявлением «инстинктов». Тем не менее следует признать, что источником иррационального поведения часто является конкуренция. И она должна стать одним из наиболее важных факторов при составлении бюджета. Существует беспристрастный и объективный метод измерения влияния конкуренции. Однако подобный анализ конкуренции — всего лишь один из трех факторов, крайне важных при выработке обоснованного решения о размерах затрат «над чертой» на какой-либо бренд. Все эти факторы должны учитываться вместе и во взаимосвязи.

Второй фактор — это история бренда, особенно его предыдущих реакций на те или иные объемы рекламного обеспечения. Обычно информация по этому вопросу не отличается полнотой и состоит из отрывочных фактологических сообщений; но она всегда очень важна.

Третий фактор — решение неизмеримо более трудной задачи: использование реальных фактов о том, как на уровне продаж сказывались в прошлом конкретные уровни рекламного обслуживания. Применяемая для этого методика носит пугающее название «эконометрика». Очень скромное число рекламных профессионалов имеет соответствующую подготовку и ресурсы для проведения сложных математических расчетов, необходимых при эконометрическом анализе. Тем не менее многие крупные маркетинговые компании в США проводят такие расчеты в рутинном порядке. И те из них, кто ведет эту работу из года в год, сравнивая затем свои прогнозы с рыночной реальностью, накапливают скрытые сокровища информации, имеющей чрезвычайную ценность и в данный момент, и на будущее.

Я пишу эти строки, а на моем столе высится кipa экономических докладов с описанием годовых результатов продаж важнейших брендов крупнейших американских компаний, производя-

щих потребительские товары. Доклады выпускаются ежегодно и содержат подробнейший анализ всех источников продаж (реклама, купоны, стимулирование сбыта, капитал бренда). Подобная информация и дает главным образом возможность обоснованно подойти к определению общего бюджета РИС, соотношения расходов «над» и «под чертой», а также к распределению рекламы между различными средствами коммуникации.

Рациональный подход к конкуренции. Получить реальную картину состояния конкурентной рекламы не трудно. Сведения о расходах на рекламу в средствах коммуникации публикуются ежеквартально, с разбивкой по большинству категорий брендов. Точно так же доступны и сведения за более короткие промежутки времени. Всю эту информацию можно спокойно изучить, что позволит сделать важные выводы.

Но для начала нам следует обзавестись методикой сравнения важности рекламы для брендов различных размеров. Рекламные расходы больших брендов почти всегда превышают расходы малых. Но эта очевидная истина ничего нам не дает. Нам нужна мерка для измерения реальных расходов. Какова норма для бренда определенного размера? А какова для более крупного или поменьше?

Рассчитать это можно двумя способами. Первый состоит в установлении того, какой процент от стоимости чистой суммы продаж составляют расходы бренда «над чертой». Тем самым мы получаем приблизительную, но реалистичную оценку важности рекламы для бренда. Это легко сделать в отношении собственного бренда. Однако проделать то же самое с продукцией конкурента гораздо сложнее, поскольку о чистой сумме ее продаж можно только догадываться. Второй метод также заключается в сравнении двух отдельных величин, но он более практичен. Первая из величин — это занимаемая брендом доля на рынке (ДНР); ее мы определяем исходя из потребительских продаж и доли бренда в своей категории. Вторая — доля бренда в рекламных расходах на всю категорию товаров (ДРР).

Как правило, ДНР бренда должна приблизительно соответствовать его ДРР ввиду схожести структуры стоимости различных брендов на рынке. Если бренд определенных размеров может себе позволить какой-то уровень расходов на рекламу, то мы можем позволить себе вдвое большие расходы.



то уровень его ДРР должен быть поднят значительно выше обычного. Возвращаясь к уже сказанному: мы знаем очень много о тех уровнях рекламных расходов, которые необходимы для выполнения конкретных целей. Однако эти высокие расходы никоим образом не могут быть экономичными в краткосрочном выражении. Отдача от них должна рассчитываться исходя из того, насколько они смогут увеличить долю бренда на рынке и как долго можно будет поддерживать этот высокий уровень.

История бренда. Управляющие брендами постоянно переходят с места на место. Иногда это вызвано их честолюбием. В других случаях причина в постоянном желании главных управляющих повышать энергетический уровень своих рыночных операций. Подобные молниеносные изменения могут быть и благоприятны для эффективности управления брендами, и неблагоприятны. Однако положение состоит в том, что периодически все, что было в прошлом, прочно забывается. Налицо две альтернативы: либо находиться под влиянием прошлого и, может быть, подвергаться его тирании. Или начать сначала, с чистого листа. И многие компании выбирают именно эту альтернативу. Так что забывать прошлое — очень распространенное явление, но также и неразумное.

В 1980-х гг. я написал книгу о 19 реально существовавших брендах. Книга была полностью основана на привилегированной информации, которую я получал от клиентов и рекламных агентств, работавших с этими 19 брендами. Самые яркие впечатления у меня остались от работы над разделом о *Listerine*, упоминавшемся мной в начале этой главы. Для получения информации, которая была бы полной и в то же время ею легко было бы пользоваться, я обратился в рекламное агентство *J. Walter Thompson* в Нью-Йорке. Меня подвели к огромному шкафу серого металла, с двумя дверками и высотой в шесть футов. Шкаф был полон информационных сокровищ.

Я провел целый месяц в напряженной, но захватывающей работе, корпя над грудой исследовательских докладов. Для моей работы наиболее ценными были документы комитета по подготовке ежегодного доклада компании почти за 20 лет. Из них возникла великолепная, ясная история развития бренда с подробным изложением причин успехов или неудач. Этот выдер-

жаный в хронологической последовательности материал был очень убедителен, так как базировался на солидных исследованиях.

Читатели могут судить сами, как я распорядился всеми этими материалами в своем исследовании о *Listerine*, которое я опубликовал в 1989 г. Из предоставленной мне надежной и полной информации об истории бренда я совершенно точно смог установить причины успеха (или провала) той или иной конкретной рекламной кампании, а также какова была роль рекламного бюджета и средств коммуникации в этом.

Я сформулировал для себя важный вывод общего характера из знакомства с этими материалами. Работа над историей других брендов подтвердила его. Зрелые и осторожные управляющие могут извлекать из прошлого действительно важные уроки. И необязательно, чтобы прошлое доминировало над ними. По этой причине я называю историю бренда вторым по важности фактором, который должен оказывать влияние на решение об объеме рекламного бюджета бренда. Усвоив уроки прошлого, люди, несущие ответственность за бюджет, увидят, что приобретенный успешный опыт может определять и будущие шаги. И нет нужды повторять ошибки, совершенные ранее.

Эконометрика. Само это слово заимствовано из макроэкономики. В рекламе оно означает определение того, какая доля продаж бренда происходит за счет отдельных типов этих продаж (их техническое название: независимые переменные величины):

- 1) реклама;
- 2) каждый из видов стимулирования сбыта: купоны, стимулирование сбыта и т.д.;
- 3) активы бренда, представляющие базовые продажи без какого-либо содействия рекламы и мер стимулирования сбыта.

Проводя подсчеты, эконометристы в основном интересуются самостоятельной ролью каждой независимой переменной.

Этот процесс очень трудоемкий. Берется статистическая информация — отдельные массивы данных, характеризующих каждое из независимых переменных, — и сравнивается с окончательным результатом, т.е. продажами бренда. Каждый отдельно

взятый массив информации обрабатывается на компьютерах с помощью программы, использующей методику «многовариантной регрессии». Таким образом выясняется приблизительная доля каждого стимула. Если общий уровень продаж взять за 100%, то 100% в сумме составят (или должны составить) доли всех отдельных стимулов. Этот процесс называется «деконструкция продаж».

При использовании этой методики возникает много совершенно реальных трудностей, и главным образом потому, что очень немногих людей, не являющихся специалистами, в состоянии ее понять. А ведь большинство людей, принимающих решения в области рекламы, — это не специалисты. Применение эконометрики в рекламе пока что не дало обещанных результатов. Тем не менее она открыла новый мир — как и новые методики прямого определения результатов действия рекламы. Ведь до того, как эти инструменты начали применяться в 1960-х гг., нам практически ничего не было известно о том, какое воздействие оказывает реклама.

Возможно, хотя и трудно, расширить методику деконструкции продаж. Полученный в результате самый ценный инструмент можно будет использовать при планировании увеличений или сокращений рекламного бюджета бренда. Этот инструмент — рекламная эластичность бренда. Она состоит в том, что увеличение рекламных расходов на 1% ведет к увеличению продаж в процентном отношении. При этом не учитывается воздействие никаких других стимулов.

В среднем рекламная эластичность имеет тенденцию быть низкой: отношение между процентным увеличением рекламы и продаж составляет 5:1. Другими словами, увеличение рекламы на 1% дает рост продаж в 0,2% и соответственно 10% увеличения рекламы поднимут уровень продаж на 2%. Я уже пояснял, что это усредненные данные. В реальности в зависимости от эффективности рекламной кампании увеличение продаж может оказаться и выше, и ниже (или вообще остаться на нуле).

Рекламная эластичность обычно используется для оценки размеров дополнительных продаж, которых можно ожидать от значительного — скажем, на 1 млн дол. — увеличения годового рекламного бюджета. Прибыль от этих дополнительных

продаж нетрудно рассчитать, надо только вычесть увеличение издержек производства. Еще важнее то, что эту дополнительную прибыль можно сравнить с дополнительными инвестициями в объеме 1 млн дол. Так мы совершенно точно узнаем, окупятся ли дополнительные расходы на рекламу или нет. Такое происходит редко. Однако, если в свои расчеты мы введем фактор долгосрочного воздействия, то дополнительные расходы на рекламу могут оказаться прибыльными с многих точек зрения. Чем выше рекламная эластичность, тем выше шансы на то, что усиление влияния рекламы окажется прибыльным. Поучительный пример использования рекламной эластичности для улучшения рекламной кампании представляет компания *Andrex*. Этот важный английский бренд и лидер рынка в категории бумажных салфеток. Я описываю этот случай в гл. 11. Кроме того, некоторые детали рекламной эластичности освещаются и в гл. 13.

Компромисс

Теперь нам надо достичь окончательного решения о размерах бюджета. Должен быть выработан компромисс между двумя альтернативами. Выбор делается между расходами, которые требуются для активности на рынке, и тем, что производитель может себе позволить истратить, не снижая запланированные прибыли бренда. И вновь в своих рассуждениях перед принятием решения мы должны придерживаться только фактов.

За фактами мы обращаемся к рынку. Здесь мы черпаем информацию, тремя наиболее важными источниками которой являются конкуренты, история бренда, эконометрика. Получив из этих источников приблизительные суммы в долларах по бюджету, мы должны будем их согласовать. Когда я начал заниматься этим процессом, я сразу же увидел, что полученные цифры различались ненамного. Но к любым различиям в цифровых показателях надо подходить со всей серьезностью. С чего начать? Лучше всего начинать с данных по конкуренции. И на нее же следует обращать наибольшее внимание. При этом следует постоянно помнить о том, что нашей задачей является либо поддержание позиций бренда, либо его резкий рост. Для осуществления этой последней альтернативы необходим мощный храповик для

«поворота вверх» расходов. Цифровые данные, оценку которых мы получим, проанализировав сведения о конкурентах, мы можем корректировать, повышая их или понижая. В этих целях используются оценочные данные о продажах, которые мы получаем из сведений о рекламной эластичности бренда. И наконец можно перепроверить «обоснованность» результата в целом, используя для этого прецеденты, взятые из архивно-исторической документации.

Итак, изучив влияние этих факторов: расходов конкурентов, целей бренда, оценок эластичности, — а также наведя справки в архивах, мы получим округленные цифры. В идеале это точная цифра. В приближенном к идеалу виде это верхний и нижний предельные уровни, с определенным диапазоном между ними. Эту цифру (или цифры) я буду называть внешней оценкой, поскольку мы получили ее на базе данных рынка. Бюджет бренда, вероятно, традиционно основывался на системе «ящичного коэффициента». Применим его к уровню продаж, проектируемому на будущий год. Тогда мы получим новую цифру — внутреннюю оценку, так как она будет выведена на базе структуры затрат бренда. А вот теперь мы должны приступить к уравниванию наших данных, согласовывая внешние и внутренние оценки. Для этого нам нужно рассмотреть три возможных варианта.

Первый вариант: обе цифры совпадают. Редко, но так может случиться. И если нам повезло, никаких трудностей в определении бюджета не возникает.

Второй вариант: внутренняя оценка больше внешней. Это означает, что мы действительно можем позволить себе расходовать больше, чем вызывается необходимостью. Казалось бы, открываются прекрасные возможности. Но сразу же это делать нельзя. Дело в том, что если сразу же осуществить внешнюю оценку, то расходы на бренд заметно упадут. В этом случае мы должны быть очень внимательными: нет ли здесь скрытых опасностей? Таких, которых мы не смогли выявить, несмотря на все старания, с которыми мы проводили оценку информации?

В такой обстановке лучшее, что можно сделать, это хотя бы на год снизить уровень рекламной деятельности в нескольких больших регионах страны. Эти меры должны коснуться только региональных средств коммуникации. Снижение не касается сетевого

телевизионного вещания и журналов, распространяемых по всей стране. Необходимо вести тщательный мониторинг, работу с брендами в этих регионах. Для этого следует не только проводить измерения уровня продаж, но и отслеживать восприятие рекламируемого бренда и его конкурентов потребителями. Результаты этих замеров можно сравнивать с данными по отдельным частям страны, где рекламная деятельность продолжается в прежнем объеме. Если положение с продажами не ухудшается в районах, где снижена рекламная деятельность, то этот курс можно распространить на всю страну. И это будет выгодно для прибылей бренда. Однако, если произошло значительное ослабление продаж, то нужно начать все с начала. Утешение можно найти в том, что худшего сценария развития событий из-за нашей ошибки мы сумели избежать — потому что операции бренда в остальных частях страны остались незатронутыми.

Третий вариант — наиболее трудный. Что нам делать, если внешняя оценка окажется больше внутренней? Другими словами, мы не в состоянии затратить столько денег, сколько нужно для получения желаемых результатов. Это значит, что традиционный уровень рекламы был ниже порога эффективности. А это неизбежно заставит задаться вопросом: а приносила ли реклама какую-то существенную пользу бренду? Лучшее, что можно сделать в этих довольно трудных обстоятельствах, это практически начать все заново. Нужно составить план работы над улучшением позиций бренда на длительный период. Это должны быть по меньшей мере три года, в течение которых нужно активизировать рекламную деятельность. Можно предположить, что каждый год продажи будут нарастать. Это реалистическая оценка возможных последствий увеличения рекламных инвестиций. В рамках этого плана мы должны принять сокращение прибылей в течение первого года его осуществления. Но в следующем году она, возможно, возрастет. А в третий год плана вследствие роста продаж прибыль может увеличиться еще больше. Здесь сыграет свою роль экономия, обусловленная ростом масштаба производства. Эта дополнительная прибыль в определенной мере сможет восполнить падение прибыли, происшедшее в первый год действия плана. В третий год действия плана бренд стабилизируется на более высоком уровне продаж, рекламных расходов и прибыли, чем они наблюдались в период до того, как мы начали увели-

чивать расходы. Нас может ободрить большая вероятность того, что реклама способствует росту продаж бренда и его в целом более прочному положению на рынке.

Работа в рамках описанных здесь процессов во многом зависит от принимаемых вами субъективных решений, и, откровенно говоря, она трудна. Однако эти процессы представляют собой в целом эффективный способ решения сложных проблем рынка. Механистические системы типа «ящичного коэффициента» гораздо легче. Однако надеюсь, что я смог доказать, что они в то же время и гораздо менее результативны.

Прибыли — как захватить их долю

Миф:

«Компании, производящие потребительские товары, обычно большую часть своих средств тратят на рекламу, затем на стимулирование сбыта, личные продажи и, наконец, на пропаганду».

Трубопровод

Цитата, приведенная в начале главы, впервые была опубликована в 1984 г. Но даже и тогда она весьма устарела. Сейчас же она устарела безнадежно.

Лучше всего для сравнения рекламы и стимулирования сбыта подходит метафора трубопровода: она дает представление о том, каким образом товары поступают с завода потребителям. Это, разумеется, средство проиллюстрировать, каким образом товары проходят через сферу распределения. Это оптовая торговля, небольшие розничные магазины или большие магазины, которые покупают товары непосредственно у производителей и где совершают покупки большинство потребителей.

Стимулирование сбыта — это различные меры стимулирования покупателей, рассчитанные на оптовых и розничных торговцев. С их помощью производится загрузка товаров в трубопровод на том его конце, где находится производитель. Реклама в средствах коммуникации оказывает влияние на потребителей — и они извлекают товары из противоположного конца трубопровода.

Стимулирование сбыта — временные стимулы разных видов, которые поощряют потребителей делать покупки, — также выполняют работу «извлечения». Но они же и «толкают», поскольку они убеждают розничную торговлю расширять свой ассортимент в надежде на дополнительный спрос, который вот-вот возникнет.

Для описания этой деятельности нам нужны два технических термина. Мы уже пользовались ими на страницах этой книги. Я позаимствовал их из бухгалтерского обихода. Эти термины: «над чертой» (я имею в виду рекламу в средствах коммуникации) и «под чертой» (для описания всех видов стимулирования сбыта). И в ту, и в другую деятельность вовлечены большие денежные суммы. В предыдущих главах обсуждался вопрос об общем уровне расходов на рекламу и стимулирование сбыта (Рис). Здесь я намерен основное внимание уделить одной части целого. Речь идет о расходах ниже черты. Но сначала вкратце о том, что произошло с рекламой в средствах коммуникации «над чертой», чтобы можно было провести сравнение.

За последние 20 лет произошло более чем тройное увеличение средств, выделявшихся в США на рекламу в средствах коммуникаций, — с 41 млрд дол. в 1982 г. до 133 млрд дол. в 2001 г. Поверхностному взгляду это покажется громадным ростом. В течение этого периода рекламные расходы прошли через несколько циклов: роста с 1982 по 1988 г., спада в 1988–1993 гг., подъема в 1993–2000 гг. и снова спада в 2001 и 2002 гг. Тенденции, поскольку они имеют разные направления, можно выявить, если для изучения выбрать длительный период — ну, скажем, 20 лет.

Итак, за период с 1982 по 2001 г. реклама росла геометрическими темпами в 7% в год. Это достаточно высокие темпы роста. Однако в значительной части этот рост приходится на инфляцию. Обычный уровень инфляции — 3% в год. Это снижает средний ежегодный прирост рекламы до 4% в реальном выражении. На деле общий объем рекламы определяется размерами валового национального продукта (ВНП). А ему способствует обычное увеличение численности населения, составляющее около 1% в год. С ростом ВНП возрастает и реклама. Когда ВНП сокращается, то же происходит с рекламой. Реклама увеличивалась более или менее в соответствии с ростом ВНП, происходившим с 1982 г. Это означает, что вклад рекламы в бизнес (а его можно измерить как процент ВНП) не претерпел существенных изменений за этот период. На рекламу в средствах коммуникаций приходится в среднем около 1,35% ВНП. Но в отдельные годы он может быть несколько выше или ниже.

Реклама в средствах коммуникации в реальном выражении и рассчитанная как доля ВВП не показала особо сильного роста, если ее оценивать в долгосрочной перспективе. Все это несмотря на большое увеличение в долларовом выражении. А что за те же 20 лет происходило со стимулированием сбыта? Здесь дело обстояло совершенно по-другому.

Давление дает толчок

Приведенные только что цифры расходов на рекламу в средствах массовой информации основаны на подсчетах рекламы, размещавшейся в различных средствах. А такой подсчет является очень трудоемкой процедурой, и с 1948 г. она дает нам надежные оценочные данные. Все цифровые данные, используемые мной в этой книге, я привожу, опираясь на самую солидную статистическую информацию, публикуемую Робертом Коэном. Это уважаемый специалист в своей области, который работает в группе рекламных компаний *Interpublic*.

Гораздо более трудная процедура — составление оценок расходов на стимулирование сбыта. Самая крупная статья — это расходы на стимулирование сферы торговли. Но она остается невидимой для статистиков, потому что принимает форму сделок между производителями и розничной торговлей. Поэтому мы решаем эти задачи другим способом. Кстати, более точно говорить «деньги на раскрутку» или «расходы на раскрутку», а не «инвестиции». Ведь раскрутка в виде денежных выплат не часто осуществляется как часть тщательно продуманного плана создания бизнеса и появления прибылей. Скидки и стимулы с целью более быстрого продвижения товаров — это фактически сокращение дохода производителя. Это значительные денежные суммы, но в счетах они зачисляются в расходную часть. Они не являются настоящими инвестициями.

Начиная с 1976 г. ежегодно составляются оценки расходов на раскрутку. При этом применяется методика, совсем не похожая на используемую Коэном. Оценки базируются на опросах, проводимых каждый год среди представительной выборки крупных рекламодателей. Этим рекламодателям просят дать количественные сведения о распределении расходов общего бюджета рекламы и продвижения между стимулированием торговли, стимулированием покупателей и медиарекламой. Крупные рекламодатели — это значительная, но не преобладающая часть всего рекламного бизнеса.

Поэтому цифры, характеризующие пропорции, в которых они делят свои бюджеты на рекламу и продвижение, нельзя приравнивать с цифровыми данными о рекламе из предыдущего раздела, которые базировались на всей медиарекламе всех рекламодателей в США. Мы, однако, можем сравнить два набора цифр в общем плане.

Вот первый и наиболее поразительный вывод из цифр о пропорциях в расходах на рекламу и продвижение. Согласно этим сведениям доля заказываемой медиарекламы с 40% в 1982 г. сократилась до 24% в 2001 г. Но общие расходы на рекламу в абсолютном выражении не сократились, и даже слегка поднялись. В таком случае единственное объяснение, которое мы можем дать потере рекламной своей доли, состоит в значительном росте расходов на маркетинговую деятельность, выражающуюся в «конкретном воздействии на конечного потребителя». Просто потрясающе, что на деятельность «под чертой» тратится втрое больше, чем «над чертой» (точнее, в соотношении 76:24). Эта тенденция — наиболее важное явление, произошедшее в области маркетинга более чем за 20 лет.

Вторым изменением стало то, что, несмотря на практическую неизменность доли расходов на стимулирование покупателей, средства, сэкономленные на рекламе, были направлены на стимулирование сферы торговли. Эти расходы, в основном в виде финансового стимулирования розничной торговли, в 1982 г. составляли 36% общего уровня расходов, а в 2001 г. их доля выросла до 51%. В настоящее время более половины всего бюджета рекламы и стимулирования продаж расходуется на прямые скидки розничной торговле. Напоминаю вам, что общий бюджет рекламы и стимулирования продаж в настоящее время гораздо больше, чем был 20 лет назад. Поэтому увеличение средств, выделяемых на стимулирование сферы торговли, в настоящее время оказывается еще более внушительным, если его выразить в долларах.

А теперь мы переходим к еще одному выдающемуся феномену. Как о рекламе пишут в газетах и журналах общего профиля, в специализированных журналах, профессиональных изданиях о рекламе, учебных пособиях, справочниках по бизнесу, мемуарах выдающихся мастеров рекламы, вообще во всем, что где-либо появляется о рекламе в письменном виде? Везде рекламу представляют как единственно важную деятельность. (Единственное исключение составляет настоящий крик души Дэвида Огилви. Его заявление трогает, хотя оно очень короткое и не столько фактологическое, сколько эмоциональное.) Даже в самых лучших книгах о таком важном предмете, как интегрированная маркетинговая

коммуникация, обсуждают базовую стратегию, маркетинг баз данных (т.е. стимулирование повторных покупок членами тех или иных определенных групп потребителей), паблик рилейшнз, потребительскую рекламу и рекламу для торговли. И нигде во всей этой массе литературы вы не встретите упоминания о том, что в мире рекламы и стимулирования продаж на позиции доминирующего влияния вышло стимулирование сбыта. Миф, о котором упоминается в начале этой главы — что производители рекламы предпочитают мероприятиям по стимулированию сбыта, — это действительный миф. Мы покинули мир, где тянут двери, и вошли в мир, где их толкают. Вопрос: почему это произошло?

Чаша весов склоняется ниже черты

Читатели не удивятся, узнав, что сила розничной торговли в большой мере зависит от роста расходов на стимулирование сбыта. Производители очень не любят, когда их силой заставляют это делать. Они гораздо охотнее предпочли бы получать от своих брендов больше прибыли, тогда они могли бы часть ее направлять на медиарекламу, чтобы захватить какую-то часть рынка у своих конкурентов. Однако давление со стороны сильных компаний розничной торговли не ослабевает, и большинство производителей считают расходы на стимулирование сбыта болезненными, но неизбежными.

Производителям очень не по душе мощь их покупателей — компаний розничной торговли. Странно, что, несмотря на это, очень немногие производители озабочены воздействием роста расходов по стимулированию сбыта на состояние их брендов. Ассоциация национальных рекламодателей (АНР) — это мощная профессиональная организация, представляющая всех основных рекламодателей в США. Эта организация, очевидно, должна быть крайне заинтересованной в только что обсуждавшихся мной вопросах. В 1996 г. я выступил на важной конференции в Нью-Йорке. В своей речи я со всей возможной серьезностью указал на опасность, которую в долгосрочном плане несет в себе завышение расходов на стимулирование сбыта. Особое внимание я обратил на то, как оно приведет к ослаблению франшизы на марку. Я был крайне удивлен реакцией на мое обращение с предупреждением. Аудитория выслушала мои слова вежливо. Никакой тревоги у них не возникло. Мой набатный колокол оказался разбитым.

Как бы в попытке противостоять негативному воздействию розничной покупательской способности, многие производители уговорили себя, что стимулирование сбыта — это меры, которые могут оказывать позитивное воздействие. (Я должен в этой связи добавить, что эта позиция сильнее всего поддерживается теми организациями производителей, которые не очень хорошо изучили всю эту проблему.)

Стимулирование сбыта может привести к изменению объема продаж, т.е. резко поднять их уровень (но лишь на время). Но этот вопрос требует более тщательного изучения. Следует разделить две цели деятельности рекламы к стимулированию продаж. Эти цели: увеличение числа франшизных соглашений и наращивание продаж. Увеличение числа франшизных соглашений означает приобретение все большего количества конечных потребителей и поощрение их к совершению повторных покупок. Занимаясь этой деятельностью, вы думаете о сегодняшнем и, что важнее, о завтрашнем дне. С другой стороны, наращивание продаж ведет к покупкам товаров на уровне как розничной торговли, так и потребителей. Сегодняшний день имеет значение, завтрашний — никакого.

Медиареклама — это в значительной мере увеличение числа франшизных соглашений. Стимулирование сферы торговли — это целиком и полностью наращивание продаж. Стимулирование покупателей ведет к некоторому ограниченному увеличению числа франшизных соглашений. Но все-таки в большей мере оно озабочено продажами. Лучшими типами стимулирования покупателей, насколько это касается увеличения числа франшизных соглашений, являются премиальные предложения. Бренд *Lux* компании *Unilever* (этот бренд занимает по-прежнему сильные позиции на рынках за пределами США) десятилетиями одну за другой проводил серии творческих кампаний стимулирования сбыта. Среди многих интересных идей, использованных компанией *Unilever* в те годы, когда я был связан с брендом, мне особенно запомнилась лотерея, в которой главным призом был элегантный и чрезвычайно дорогой спортивный автомобиль. Победитель был избран простым способом. В один кусок мыла *Lux* секретно поместили ключ. Даже невозможно представить, сколько радости это принесло покупателю именно этого куска мыла. Схемы стимулирования сбыта, основанные на премировании за покупку нескольких единиц товара, также оказывают некоторое воздействие на увеличение числа франшизных соглашений. Это же относится и к чрезвычай-

но дорогостоящему процессу домашнего сэмплинга брендов — новинок. Все такие идеи — идеи, имеющие сильные тематические ценности, — обеспечивают большие возможности для внутреннего рекламного оформления.

Тем не менее в большинстве своем мероприятия по стимулированию покупателей связаны с ценами. Это купоны, ярлыки со скидкой, упаковки-комплекты (т.е. четыре единицы товара по цене трех), а также другие снижения цен, замаскированные с той или иной степенью тонкости.

Из общего объема расходов на рекламу и стимулирование продаж около 33% расходуется на увеличение числа франшизных соглашений. В том числе 24% на медиарекламу и «предположительные» 9% от направленных на увеличение числа франшизных соглашений мер стимулирования покупателей. 67% идут непосредственно на наращивание продаж. В том числе 51% идет на стимулирование сферы торговли, а «предположительные» 16% — на стимулирование покупателей. Или, другими словами о том же самом: $\frac{2}{3}$ всего бюджета рекламы и стимулирования продаж расходуется на ценовую войну или вариации на темы ценовой войны.

Стимулирование сбыта не вызывает совершенно никакого интереса у рекламных агентов, все внимание которых сосредоточено на их медиабюджетах. Стимулирования покупателей, которые являются настоящими мероприятиями по увеличению числа франшизных соглашений, создают значительные возможности для раскрытия талантов творческого персонала агентств. К несчастью, этот персонал так же не заинтересован в «творческих» стимулированиях, как и в ценовых скидках. В глазах агентств все стимулирования порочны, поскольку «ценовая война подрывает имидж бренда и ведет к гибели бизнеса». Агентства не всегда оказываются неправы.

Почему многим производителям нравятся стимулирования — и почему они обычно ошибаются

При помощи стимулирования сбыта товары с полок магазинов розничной торговли перемещаются в дома покупателей. Точнее, товары с полок магазинов перемещаются в чуланы и кладовки покупателей, потому что большей частью вещи, купленные на условиях стимулирования сбыта, просто складываются, образуя домашние запасы. А это почти наверняка будет препятствовать закупкам в будущем.

Один из аспектов, делающих кампании стимулирования привлекательными, состоит в том, что мы довольно легко можем измерить их воздействие на продажи, особенно в случаях стимулирования, являющихся на самом деле сокращением цен. А они, как уже объяснялось, составляют 67% всех расходов на рекламу и стимулирование продаж. А эта сумма равна почти 90% всех расходов на стимулирование сбыта.

Воздействие снижения цен на продажи можно измерить с помощью метода, позаимствованного, как и его название — «ценовая эластичность» — из микроэкономики. Чувствительность, или эластичность, продаж к изменениям цен обычно очень высока. Выборка из более 300 случаев продемонстрировала среднюю эластичность в 1,8, т.е. снижение цены на 1% приведет к увеличению продаж на 1,8%. Все исследования ценовой эластичности основываются на потребительских ценах и поэтому имеют отношение к связанным с ценами стимулированиям потребителей. Однако на уровне розничной торговли спрос также очень чувствителен к изменениям цен. Поэтому нет никаких оснований сомневаться в том, что в спросе розничной торговли на товары производителей столько же ценовой эластичности, сколько в спросе потребителей на товары, которые они покупают в магазинах.

Чтобы доходчиво объяснить арифметические действия, приведу такой пример. В среднем снижение цен на 10% увеличит продажи на 18%. Вот такое сильное воздействие оказывают снижения цен. Это делает их чрезвычайно привлекательными для производителя. И особенно для менеджеров продукта, которые рассчитывают на карьерный рост благодаря потрясающему росту продаж товаров той марки, за которую они ответственны. Их привлекает совершенно реальная возможность добиться взлета своих продаж почти на $\frac{1}{5}$. Но заканчивается ли на этом история? Ответ будет один: нет.

Кампании стимулирования могут взвинтить объемы продаж. Но они затрагивают и денежные поступления и издержки. Во-первых: денежные поступления. Чистая стоимость продаж бренда сокращается на сумму снижения цены. Снижение в размерах 10 центов на доллар означает 10%-е сокращение денежных поступлений за все товары, продаваемые в ходе кампании стимулирования продаж. Во-вторых: издержки. В ходе кампании стимулирования продаж может быть продано гораздо больше товаров. Но производитель в любом случае должен нести прямые издержки, связанные с производством этих товаров. В прямые издержки

входит оплата сырья, упаковки и оплачиваемой сдельно рабочей силы. Вместе эти статьи расходов могут составлять до 60% общего уровня издержек в производстве определенных категорий товаров, особенно продовольственных.

Таким образом, производители находятся под ударом сразу с двух сторон. При увеличении объема продаж за каждую проданную единицу товара меньше денег поступает и больше денег уходит. Результатом становится то, что кампании стимулирования глубоко врезаются в маржу производителя. Значительная доля — вероятно, до трех четвертей — всех связанных с ценами кампаний стимулирования существенно снижает прибыли. Производитель зарабатывает меньше на большем объеме товаров, продаваемых в результате кампаний стимулирования, чем если бы он продавал гораздо меньше без этих кампаний. Один циник как-то назвал деятельность по стимулированию сбыта проявлением желания умереть.

Я ничего не сказал еще о долгосрочных опасностях кампаний по стимулированию сбыта, потому что их непосредственные результаты уже достаточно вредны. Однако дополняющие их долгосрочные проблемы вполне реальны. Во-первых, влияние стимулирования сбыта на продажи всегда носит временный характер. Как только кампания заканчивается, продажи снова падают. Иногда уровень падения оказывается ниже среднего, существовавшего до начала кампании. Ведь, как я объяснил выше, потребители делают закупки в запас. Во-вторых, стимулирование сбыта раздувает пламя конкурентной борьбы. В ответ на стимулирование следует встречное стимулирование. И на каждом этапе ставки повышаются все выше и выше. В-третьих, агентства обычно правы, когда они считают, что кампании стимулирования сбыта девальвируют имидж бренда в глазах потребителей. Бренд начинает утрачивать уважение своих потребителей — а ведь это, в общем и целом, необратимый процесс.

Читатели должны недоумевать: а почему же производители продолжают проводить кампании стимулирования своих товаров таким неразумным и безответственным образом? Частично ответ заключается в том, что их заставляют так поступать розничные торговцы и, разумеется, конкуренты. Однако — и вот это, наверное, куда более важно — в рядах управленческого персонала многих компаний действуют силы саморазрушения. Они заставляют руководителей, принимающих решения, все свое внимание концентрировать на доле рынка в ущерб прибыльности своих брендов. Поэтическим (а также трагическим) результатом этого стано-

вится то, что если один производитель возглавляет движение за проведение кампаний стимулирования сбыта, чтобы увеличить свою долю рынка, то все другие производители последуют его примеру. И вскоре доля рынка первого производителя вновь упадет.

Именно так произошло в тот период, когда я руководил рекламной ведущего бренда стирального порошка в Дании. В течение трех лет все основные производители этой товарной категории следовали описанным мной в предыдущем параграфе курсом. Дело кончилось тем, что им пришлось вливать все больше денег в деятельность «ниже черты». К концу этого периода доли рынка всех компаний стали точно такими же, какими они были до начала периода. Единственная разница состояла в том, что все три основных производителя в этой товарной категории к этому времени лишились всех своих прибылей от своих брендов стиральных порошков.

И последнее. Не надо думать, что эти оргии стимулирования сбыта ограничиваются производителями, продающими товары в продовольственных магазинах и аптеках. В 2001 и 2002 гг. продажи новых автомобилей стимулировались путем отказа от начисления процентов по ссуде на приобретение автомобиля. Это эквивалент скидки размером в несколько тысяч долларов (точную сумму определяли в зависимости от марки автомобиля). Конкурировавшие производители подражали друг другу. Поэтому никто постоянных преимуществ не добился, но у всех сильно пострадали прибыли. Доля Детройта на автомобильном рынке США сократилась с 73% в 1996 г. до 63% в 2002 г. и «находится на пути к тому, чтобы в течение десятилетия упасть ниже 50%».

Глава началась с мифа. Заканчивается она другим мифом:

«Стимулирование сбыта может быть эффективнее, чем реклама, в мотивировании покупателей к выбору конкретного бренда — особенно в тех случаях, когда все бренды кажутся равными. И определенные кампании стимулирования дают более быструю и ощутимую отдачу, чем традиционные рекламные кампании».

Первая проблема с этим заявлением состоит в том, что признанные бренды никогда не рассматриваются как равные, потому что они различаются как функционально, так и своей добавленной ценностью. Вторую проблему создает слова «отдача». Если авторы цитаты имели в виду относительную прибыльность рекламы и стимулирования, то их заявление совершенно недвусмысленно является неправильным.

Ловля рыбы в разных частях пруда

Миф:

«Современное телевизионное вещание обеспечивает рекламным агентствам ряд преимуществ перед конкурирующими СМИ: широкую аудиторию, низкую стоимость, некоторую избирательность, воздействие, творческий подход, престиж, социальное влияние».

Фиалиал индустрии развлечений

Цитата в начале этой главы — хороший пример заемной мудрости, в которую верят многие люди, принадлежащие к миру рекламы. Однако в ней скрыт внутренний дефект, пронизывающий ее насквозь. Заявляя о подавляющем превосходстве телевидения над конкурирующими с ним средствами массовой информации, авторы цитаты скрывают тот факт, что в некоторых отношениях альтернативные средства массовой информации представляют рекламодателям больше выгод, чем телевидение. И тем не менее телевидение создало вокруг себя мощное загадочное обаяние среди рекламодателей и агентств. Его особое положение во многом превышает его объективные достоинства. В этом основной предмет обсуждения данной главы.

Лидирующие общенациональные бренды в выборе своих средств распространения рекламы большей частью склоняются к телевидению (единственное исключение составляют «греховные» товары — сигареты и крепкие напитки, рекламы которых на телевидении нет из-за законодательных ограничений и договоренностей рекламодателей между собой). 70% рекламы лидирующих марок автомашин осуществляется на телевидении; так же обстоит дело с 80% лидирующих брендов повторно покупаемых фасованных товаров. Соответствующая цифра для ведущих продуктов быстрого питания составляет 93%. Уровень отдельных брендов превышает средние показатели в их категории: *Volkswagen* — 81%; *General Mills* (готовые завтраки) — 90%; *KFC* — 98%.

Хотя доля телевидения во всей медиарекламе составляет лишь 41%, упомянутые высокие цифры не должны нас слишком удивлять. Ведь мы привыкли видеть по телевизору рекламы крупнейших фирм во всех товарных категориях. Тем не менее было бы полезно изучить причины подобного уровня концентрации. Потому ли это происходит, что лидирующие национальные бренды, естественно, выбирают лидирующее национальное средство распространения информации — а им многие сотрудники рекламы считают телевидение? Это предположение не является полностью правильным. В любом случае этот аргумент не дает полного объяснения. Все эти рекламодатели используют в больших объемах как местное, так и общенациональное телевидение. А это значит, что региональная реклама для них должна быть очень важной. И хотя газеты и радио прекрасно охватывают регионы, крупные рекламодатели используют их относительно редко.

Действительная причина подобного массированного использования телевидения должна, наверное, просто состоять в наличии некой глубинной философии, общей для всех крупных рекламодателей. Я сам в течение многих лет был свидетелем сильной — и на удивление повсеместно разделяемой — уверенности в том, что телевидение — наиболее мощное рекламное средство с точки зрения воздействия на продажи и прибыли этих крупнейших и очень разнообразных организаций. Телевидение излучает весьма специфическую магию, привлекающую огромные заказы от богатых рекламодателей. Рекламу считают обычно лучшим средством для создания и укрепления бренда. Это мнение верно отчасти,

но не полностью. Дело в том, что рекламодатели приходят к этому выводу на основе одной только работы с телевидением. Редко предпринимались попытки сравнить достоинства альтернативных средств распространения рекламы.

Одной из наиболее поразительных черт медиапланов рекламодателей является то, что они год от года очень мало изменяются. Это означает, что в течение длительного времени крупные рекламодатели ограничивали себя в основном работой на телевидении, поэтому у многих из них просто нет актуального опыта сбытовых возможностей альтернативных средств распространения информации. Предварительное тестирование рекламы почти полностью ограничивается телевидением. Исторически сложилось так, что очень мало исследовался вопрос о том, какова же была на деле успешность рекламной деятельности других СМИ на рынке (хотя к этому вопросу с середины 1990-х гг. стал проявляться большой интерес).

Несколько десятилетий назад компания *General Foods*, всегда выступавшая в роли просвещенного рекламодателя, каждый год требовала от своих бренд-менеджеров изучения всего набора медийных альтернатив для их брендов. А теперь этого не делает ни один рекламодатель. Как представляется, общий настрой стал таким: «телевидение хорошо для нас поработало в прошлом, и мы будем и дальше им пользоваться, не задавая никаких вопросов».

В пользу телевидения выдвигается целый ряд аргументов квантитативного и квалитативного характера. Цифры охватываемых зрителей убеждают рекламодателей, что телевидение обеспечивает полный национальный охват (ниже я на этом остановлюсь). Телевидение считают не имеющим себе равных по способности обращать на свою сторону большие аудитории — пусть не мгновенно, но быстро. *Super Bowl* занимает в жизни американского народа совершенно особое место, и он обладает магическим притяжением для рекламодателей, которым под силу платить запрашиваемую цену. Прочие аргументы носят характер субъективных оценок. Широко распространена вера в то, что телезрители — это пойманная аудитория и они сидят, зачарованные рекламными посланиями. Считается, что телевидение привлекает несколько органов чувств человека, поскольку в нем содержатся и изображение, и движение, и звук. Оно может

демонстрировать продукты в действии. Оно может передавать настроение.

Помимо прочего телевидение — праздничное средство. Рекламодатели хотят, чтобы об их рекламе говорили их коллеги и конкуренты (ну и публика, хотя о ней они вспоминают реже). Крупные рекламные агентства имеют таких клиентов, которые могут позволить себе платить иногда достигающие астрономических высот суммы за производство рекламных телероликов. Они наслаждаются самим процессом производства вызывающих бурные отклики фильмов. Они съезжаются на наградные церемонии, где им вручают призы: довольно пошлого вида, плакетки и статуэтки, украшающие затем их офисы. Сотрудники творческих отделов рекламных агентств делают успешную карьеру, если они создадут несколько телевизионных рекламных роликов. (В Великобритании на этом основании иногда нанимают на работу менеджеров по работе с клиентами.)

Неудивительно, что все крупные рекламные агентства расходуют по крайней мере две трети рекламных бюджетов своих клиентов на телевизионную рекламу. Вдумчивый рекламный журналист Рэндалл Ротенберг однажды назвал профессию работников рекламного агентства филиалом индустрии развлечений. Люди, знающие изнутри работу рекламных агентств, могут согласиться с его словами. Телевидение может быть в реальности всего лишь коммерческим механизмом для распространения рекламных посланий (и к тому же перегруженным этими посланиями). Однако творческий персонал рекламных агентств может смотреть на телевидение совсем по-другому. Они наслаждаются всеми парадными атрибутами индустрии развлечений: выезды на съемки рекламных роликов в разные экзотические места, тесные отношения со знаменитыми актерами и актрисами, блестящие и переливающиеся всеми цветами радуги съемки фильмов, которые часто ведут режиссеры, известные всему миру.

Существует, однако, другое, более рациональное объяснение любви рекламных агентств к телевидению. Это средство распространения информации приносит им больше прибылей, чем другие. Фильм можно показывать снова и снова, чтобы окупить иногда весьма значительные расходы на его производство. В противоположность этому производство газетной и журнальной рекламы,

которая оплачивается относительно скромно, — это трудоемкая работа над многочисленными вариантами текста одного рекламного объявления, которое удастся разместить на отведенном рекламном месте. Обратите внимание, что такое положение дел выгодно рекламным агентствам, а не клиентам.

Доводы, приведенные в предшествующих четырех параграфах, относительно преимуществ телевидения столь долго имели хождение в кругах рекламной индустрии, что они стали общепринятыми, и никто больше не ставит их под вопрос. Нам придется внимательно посмотреть на эту проблему. То, что выдвигаются нерациональные аргументы, и то, что им придается столь большое значение, — все это свидетельствует об ошибочности воспроизведенного в начале этой главы мифа: выбор средства распространения рекламы — это рациональный процесс, базирующийся на исследованиях аудитории и стоимости.

Обладают ли те средства размещения рекламы, на которые расходуются самые крупные рекламные бюджеты, достаточной мощностью, чтобы влиять на уровень продаж?

Казалось бы, по логике вещей распределение бюджетов клиентов между различными средствами распространения рекламы должно примерно соответствовать их относительной способности влиять на уровень продаж. Удивительно, но в действительности положение складывается совсем по-другому. Об этой проблеме мы достаточно хорошо осведомлены.

Крупные рекламодатели тратят очень большую долю своего общего рекламного бюджета на телевизионную рекламу. Поэтому и самая значительная часть средств по оплате исследований рекламы также тратится на телевидение. Исследуются различные аспекты телевидения как средства распространения рекламы: 1) размеры аудитории и ее особенности; 2) сравнения стоимости приобретения потребителей среди различных групп людей, при этом иногда используются весьма сложные расчетные методики; 3) эффективность средства распространения рекламы в его влиянии на рост продаж. Эти исследования в основном финансируются самими СМИ, но и рекламодатели вкладывают значительные средства. Фирмы по маркетинговому исследованию рынка и рекламные агентства также (по крайней мере раньше) финансировали некоторые важные исследования.

Стоимость постоянного мониторинга размеров телеаудитории чрезвычайно высока. Но ее принимают, потому что на этой информации базируются все рекламные тарифы. Тем самым эта информация контролирует расходование примерно 50 млрд дол. в год только в США. Здесь и сейчас мы, однако, не обсуждаем измерения этого вида. Мы занимаемся вопросом о том, насколько эффективно реклама на телевидении (и, для сравнения, в других важных средствах распространения рекламы) оказывает позитивное воздействие на уровень продаж. Точнее, мы намерены изучить вопрос о том, насколько реклама в этих различных средствах распространения рекламы увеличивает продажи небольших брендов и защищает или незначительно увеличивает продажи крупных брендов. Мы не будем останавливаться на влиянии кампаний на знания потребителей о брендах и на их отношении к различным аспектам и особенностям брендов. Мы сфокусируемся на жестких мерах в отношении объема продаж: меры, от которых зависят прибыли и убытки.

Многие ведущие рекламодатели проводят исследования с целью оценить, насколько уровень продаж непосредственно зависит от их телевизионной рекламы. В ходе таких исследований пытаются исключить влияние всех других видов рекламной деятельности: средств распространения рекламы помимо телевидения, кампаний стимулирования продаж и т.п., — а также макроэкономических сил рынка, таких как тенденции потребления, конкуренция и сезонность. Многие рекламодатели учитывают печатную рекламу и радиорекламу, но эти СМИ обычно пользуются гораздо меньшим влиянием. Эти исследования ведутся по отдельным брендам. Их результаты никогда не публикуются. Их приобретают по очень высокой цене и используют для разработки маркетинговых планов, которые, разумеется, носят конфиденциальный характер.

Для этого типа исследований обычно применяется заимствованный из макроэкономики метод, известный как многомерная регрессия. Это сложный статистический метод, при котором цифровые данные различных не зависящих друг от друга факторов, воздействующих на продажи, сравнивают с зависящим от них окончательным результатом — продажами. Цель исследования — установить относительную важность каждого независимого отдельного фактора. Подобная информация должна быть весьма

полезной (и часто таковой и является) при определении того, каким образом распределять рекламный бюджет бренда между различными средствами распространения рекламы.

И тем не менее наиболее хорошо известные нам исследования воздействия рекламы на широкий набор брендов не опирались на регрессивный анализ. В его основу был положен метод единственного источника, о котором я уже говорил в гл. 7. Информацию оказалось возможным опубликовать только потому, что индивидуальные бренды не были идентифицированы. Благодаря этому исследованию была получена ясная общая картина состояния дел в секторе фасованных товаров, поскольку было изучено в общей сложности 142 бренда.

Это исследование было основано на полевых изысканиях, проведенных в США в 1991–1992 гг. компанией *ACNielsen Company*. Вкратце я уже описывал в гл. 7, как проводилось это исследование. Оно ограничилось изучением вопроса о влиянии телевизионной рекламы на продажи. Для осуществления этой задачи все домохозяйства, делавшие закупки каждого бренда, разделили на две группы. В группу *A* были включены те, кто получил идентифицированную рекламу бренда в течение семи дней до совершения покупки (домохозяйства с рекламой). В группе *B* остались те домохозяйства, которые такой рекламы не получали (домохозяйства без рекламы). Во всех других отношениях домохозяйства были совершенно одинаковы, даже по такому признаку, как рекламные контакты. Поэтому мы были в состоянии легко рассчитать продажи, определявшиеся рекламой (и только рекламой), вычтя результаты группы *B* из результатов группы *A*.

Это исследование помогло впервые установить несколько важных факторов, из которых особо следует выделить два. Во-первых, телереклама действительно оказывает воздействие. 30% рекламных кампаний немедленно приводили к мощному подъему продаж. И еще в 10% случаев кампании способствовали поддержанию продаж крупных брендов. Это означало, что общий уровень эффективности составлял 40%. В среднем увеличение продаж всех брендов в этой выборке составило 18% — это великолепная цифра, если учесть, что 60% всех рекламных кампаний оказывало слабое или даже отрицательное влияние. К концу года, однако, этот показатель с 18% снизился до 6, и в группе лидирующих осталось только 20% брендов.

Вторым фактом относительно телерекламы было то, что почти все влияние оказывает единственный рекламный контакт. Нет никакой необходимости в ее частом повторении. Убывающая доходность делает часто повторяющуюся рекламу очень убыточной.

По результатам этого исследования было ясно, что телереклама может быть весьма эффективной. Это положение вселяло бодрость во владельцев СМИ, рекламодателей и в рекламные агентства. Однако — и это очень важный момент — телереклама действует очень избирательно. Чтобы добиться эффективности, рекламную кампанию нужно вести должным образом.

Это исследование затем повторяли. Полученные результаты, как в США, так и в ряде других стран, были в основном схожими. Общие выводы никто не оспаривал, хотя в начале дискуссия была очень горячей, особенно среди специалистов по средствам рекламы. В итоге этого исследования были сделаны весьма позитивные выводы в отношении телевидения; но в нем не затрагивались другие средства распространения рекламы. Озабоченность в связи с этим постепенно возрастала. В течение 1990-х гг. были проведены самое меньшее три серии исследований, посвященных эффективности воздействия рекламы в других СМИ, особенно в журналах, на изменение уровня продаж. Эти результаты сравнивали с эффективностью телерекламы.

Первые исследования были проведены в ряде европейских стран: Германии, Дании и Норвегии. Методика «чистого единственного источника» была применена к исследованию журнальной рекламы. Оказалось — к удивлению многих, — что рекламное объявление в журнале может оказать немедленное воздействие, почти ничем не отличающееся от одного рекламного объявления, переданного по телевизору. И в этом случае эффект оказывался в высокой степени избирательным. Так же, как и с телерекламой, эффективность журнальной рекламы зависела от рекламной кампании.

Второе исследование было проведено в США. Его оказалось возможным осуществить после того, как была изобретена методика симулятивного исследования «чистого единственного источника»; для этого специально был проанализирован огромный массив исторической информации о конкретных журналах, поступающих в домохозяйства, а на основе рекламы, размещавшейся в этих журналах, домохозяйства совершали покупки. После изучения

всей этой информации оказалось, что результаты различных рекламных кампаний очень сильно различаются. Но на материале большой выдержки кампаний было установлено, что в среднем воздействие одного объявления в журнале состояло в увеличении уровня продаж на 19%. Эффект этот, как и с телерекламой, оказывался очень краткосрочным. Читатель, наверное, уже обратил внимание на поразительную схожесть между уровнем эффективности журнальной рекламы в 19% и упомянутым ранее уровнем эффективности телерекламы в 18%.

Сила воздействия одного печатного рекламного объявления не должна была вызывать какого-либо удивления у исследователей. Еще в 1972 г. в США была опубликована замечательная работа, в которой совершенно четко было показано, что газетная реклама может оказать именно такое воздействие. Работа с описанием этих исследований так и была озаглавлена: «Чего может добиться одно маленькое объявление».

Третье исследование (или серия исследований) возможностей различных средств распространения рекламы было предпринято с использованием метода регрессивного анализа. Тот пример, который я приведу, очень показателен для многих других — и большинство из этих исследований остались неопубликованными.

В конце 1990-х гг. видные аналитики-эконометристы компании *Marketing Management Analytics (MMA)* провели подробное исследование 35 лидирующих американских брендов повторно покупавшихся фасованных товаров. Это было исключительно тщательно проведенное исследование. В отношении индивидуального бренда проводились расчеты на основе эконометрической модели, причем использовался материал за несколько лет. Это сделало возможным сравнение прогнозов с тем, как обстояли дела в реальности. Не много есть моделей, которые можно применить таким образом.

Целью исследований было расчленить — деконструировать — информацию о продажах каждого бренда, установить, каковы были за каждый год пропорции, приходящиеся на: 1) три средства распространения рекламы, проанализировав их по отдельности; 2) две кампании стимулирования сбыта, также проанализировав их по отдельности; 3) ценность торговой марки, т.е. тот уровень продаж, который был бы осуществлен при отсутствии какой-либо

рекламной или стимулирующей поддержки. Результаты подсчитывались по двум методикам.

Затраты в долларовом выражении / Результаты в долларовом выражении. Окупаемость означает финансовый доход с каждого доллара, затраченного на любой вид деятельности; она рассчитывается вычитанием прямых и косвенных производственных издержек дополнительных продаж из стоимости этих продаж. Это четкий и полный метод измерения истинной мощности каждого средства распространения рекламы (и каждой кампании стимулирования сбыта) по повышению уровня продаж, потому что он показывает, каковы размеры дохода на каждый доллар, и поэтому выносит за скобки различные суммы, потраченные на каждое средство распространения рекламы.

Открытия, сделанные в результате проведения этого исследования, были крайне интересными. Было установлено, что в среднем телевидение давало 49 центов дохода на каждый доллар, печатная реклама (т.е. журналы и газеты) — 91 цент и реклама на радио — 1 дол. 14 центов. Высокие показатели печатной и радиорекламы поражают. Но к их истолкованию следует подходить осторожно — по причинам, о которых я скажу ниже. Полученные недавно цифровые данные по иным группам товаров также показывают, что другие средства распространения рекламы оказываются эффективнее, чем телевидение.

Я высказываю здесь простую мысль. Эти цифры никак не объясняют нам, почему расходы рекламодателей на телерекламу столь значительно превышают средства, выделяемые ими на другие виды медиарекламы. С точки зрения своего потенциала эффективности телевидение фактически сработало сравнительно слабо. А это весьма убедительно опровергает миф, приведенный в начале этой главы.

Деконструкция: источники продаж. Когда данные о продажах за какой-либо отдельный год рассортировались по индивидуальным источникам, то в среднем 4,6% всех источников продаж приходилось на телевидение, 1,7 — на печать и 1,2% — на радио. Причина превосходства телевидения по эффективности должна быть теперь очевидна для читателя. Эта разница не вызвана каким-либо присущим телевидению превосходством в способности вызывать увеличение продаж. Это прямое следствие более крупных расходов на него.

Эти перекосы в политике расходования средств совершаются год за годом в течение многих лет большинством ведущих рекламодателей, и эффективность телевидения — или воображаемая эффективность — увековечила эти перекосы. Но это предубеждение скрыло те возможности рекламы, которые представляют альтернативные средства ее распространения: средства, скрытая сила которых совершенно очевидно не уступает телевидению, а в некоторых обстоятельствах может и превосходить его.

Существует также особое влияние, которое увековечивает и даже преувеличивает сложившееся соотношение в распределении рекламных бюджетов в пользу телевидения. При двух ситуациях — когда сокращаются общие расходы на рекламу (как уже случилось в 2001 г.) или когда стоимость использования телевидения поднимается несоразмерно выше по сравнению с другими средствами распространения рекламы — доля рекламных бюджетов, направляемая на телерекламу, может фактически увеличиться. Рекламодатели отказываются сокращать объем телерекламы, даже прекратив значительную часть своей рекламной деятельности в других средствах распространения рекламы, потому что они инстинктивно считают их менее ценными. И, таким образом, другие средства оказываются в еще более невыгодном положении (как это случилось опять-таки в 2001 г.). Их финансовое положение ослабевает, уменьшается их постраничный объем, и, вероятно, падают тиражи. А это в свою очередь делает их менее эффективными для целей рекламы и тем самым менее привлекательными для рекламодателей. Подобные неожиданные последствия у экономистов называются парадоксом Гиффена (парадокс назван по имени экономиста XIX в., который обнаружил, что если цена хлеба повышается, то бедные слои населения станут покупать больше хлеба. Они не могут позволить себе мясо, и хлеб — самый дешевый «наполнитель»).

Охватывает ли телевидение всех рыбок в пруду?

В гл. 5 мы обсуждали размеры и распределение целевых групп лидирующих брендов потребительских товаров. Потребители ведущих брендов представляют большие, хотя и не доминирующие группы людей, и они всегда распределены среди всего населения в целом. Даже в тех случаях, когда существуют небольшие демогра-

фические анклав, где уровень покупок бренда выше, чем в среднем по стране, за пределами этих анклавов число покупателей гораздо больше. Рыбы плавают по всему пруду, и их отдельные косяки не очень многочисленны.

Из-за широкой разбросанности потребителей реклама крупных брендов на деле должна охватывать все население. Одна из самых сильных сторон телевидения — это его предполагаемая способность охвата всего населения целиком, так как телевизор в США есть фактически в каждом доме. Тем не менее вы впадете в опасное заблуждение, если станете полагаться на этот простой факт. Дело в том, что, несмотря на повсеместное наличие телевизоров в американских домах, не каждого можно охватить телерекламой. Факты совершенно ясны.

Между зрителями существуют весьма значительные различия в том, сколько времени они смотрят телевизионные передачи. Население можно расположить на непрерывном спектре, ранжировав его от наиболее активных зрителей (которые все время, когда не спят, сидят перед телевизором) и до наименее активных (которые его вообще не смотрят). 60% наиболее активных телезрителей и составляют реальную телевизионную аудиторию. 40% наименее активных зрителей смотрят телевизор в течение относительно небольшого количества часов, и они очень избирательны в выборе программ для просмотра. Как и можно было ожидать, семьи наименее активных телезрителей имеют уровень доходов и образования выше среднего. И эти люди важны для большинства рекламодателей из-за своей покупательной способности. Если рекламодатель пойдет на увеличение рекламного бюджета в попытке охватить большее число неактивных зрителей, успеха он не добьется. Результатом станет то, что активные зрители станут смотреть телевизор еще чаще и общая эффективность расходов на телерекламу снизится из-за убывающей доходности.

Такова точная картина в целом, и ее уроки применимы ко всем брендам. Однако есть и уточняющие детали. Недавние новации в маркетинговых исследованиях начали выделять такие телевизионные программы, которые смотрят больше всего не просто представители населения в целом или каких-то конкретных демографических групп. Их смотрят фактические и потенциальные потребители бренда, если, например, они страдают от какого-либо

заболевания и поэтому присутствуют на рынке марочных лекарств для лечения этого заболевания. Подобные маркетинговые исследования снабжают нас точными ориентирами, помогающими размещать бюджет медиарекламы в конкретных телевизионных программах. В области фармацевтики одни графики размещения рекламы, основанные на этих исследованиях, привели к сокращению расходов на телевидение; в других случаях они привели к небольшому их увеличению.

Это, однако, лишь несущественные изменения. Ни при каких обстоятельствах телевидение не может быть сочтено вездесущим. Уверенность в том, что телевидение доходит до каждого, завело слишком многих рекламодателей в ловушку, из-за которой они упустили множество людей. Рекламодатели, бренды которых покупаются населением в целом, тратят преобладающую часть своего бюджета только на то, чтобы охватить всего лишь 60% населения.

Помимо этого факта, внушающего обеспокоенность, ценность телевидения ограничивается еще одним аспектом, который вызван его популярностью среди рекламодателей. Реклама большинства брендов приводит к убывающей доходности: рост расходов, уменьшение прироста продаж (что означает снижение эффективности продаж). Тот же процесс в общих чертах характерен и для средств распространения рекламы: больше расходов на каждое средство, более низкая эффективность продаж. А поскольку ведущие рекламодатели до такой чрезвычайной степени концентрируют свои бюджеты на телевидении, нас не должно удивлять, что результаты торговой деятельности ухудшаются. Среднюю окупаемость сбил понижающий эффект не вполне эффективного прироста расходов.

Убывающая доходность телерекламы вызвана тем фактом, что большинство телезрителей пресыщены тем количеством часов, которые их телевизоры остаются включенными. Просмотр телевизора стал поведением низкого участия, при котором на программы и рекламу обращается все меньше внимания. На рынке появилась система *TiVo*, с помощью которой зрители могут по своему усмотрению отбирать желаемые ими программы и отбрасывать рекламу. Однако эта программа встретила с коммерческими затруднениями. Тем самым нам представлено убедительное доказательство того, что большинство зрителей настолько не

интересуются программами или рекламой, что остаются равнодушными даже к возможности отбирать для просмотра программы по своему усмотрению или отключать рекламу.

Контраст с таким положением составляют журналы и радио: на размещение в них рекламы тратится гораздо меньше средств. Важный результат состоит в том, что эффективность печатной рекламы не начала убывать. В этом объяснение различия в цифрах окупаемости печатных средств распространения рекламы (91 цент на доллар) и радиорекламы (1 дол 14 центов) в сравнении с телерекламой (49 центов). Данные по печатной рекламе и радиорекламе основываются на относительно небольших выборках, и мне кажется, что они немного переоценивают превосходство радио и печатных средств распространения рекламы над телевидением. Тем не менее общее соотношение эффективности трех средств распространения рекламы, несомненно, выявлено верно. Из всех трех средств телевидение является слабейшим.

Если произойдет очень большое увеличение расходов на размещение рекламы в журналах и на радио, то это, очевидно, также приведет к убывающей доходности. И тогда эти средства распространения рекламы в конце концов окажутся не в состоянии сохранить свои нынешние высокие уровни окупаемости. Однако в настоящее время уровень расходов на эти средства распространения рекламы настолько ниже, чем расходы на телерекламу, что еще есть достаточно пространства для маневра до того, как эффективность начнет сокращаться.

Что же должен после всего этого делать поставленный в тупик рекламодатель?

Телевидение всегда предлагало — и продолжает предлагать — рекламодателям значительные выгоды. У него внушительная история успехов. Однако было трудно также оспаривать неполноту телевизионного охвата аудитории, или что мощность — продуктивность на один доллар — телерекламы не выше, чем у любого другого средства распространения рекламы.

Когда ведущие рекламодатели видят рыбу, они пытаются поймать ее, заплывая во все концы пруда. Но для них наиболее разумными действиями было бы снизить свои общие расходы на телерекламу в виде процентной доли всего своего рекламного бюджета

в соответствии с телевизионным уровнем охвата населения, т.е. ближе к 60%, а не к тем 80 или больше, который столь распространен сейчас. Для того чтобы заполнить образовавшуюся брешь, надо использовать другие средства распространения рекламы. При планировании рекламной деятельности в этих средствах следует предусмотреть охват неактивных телезрителей, потому что это те люди, охват которых следует предусмотреть через дополнительные средства распространения рекламы. Одним из таких дополнительных средств может стать Интернет, потенциал которого до сих пор далеко не раскрыт и его использование может стать весьма важным.

Поскольку охват целевых групп столь неточен, многие, кто увидел телерекламу бренда, увидят ее и в рекламе в других средствах массовой информации (и наоборот). Этот эффект перекрещивания полезен, так как существует синергетический эффект во взаимодействии различных рекламных средств. С разных направлений на людей воздействуют разными вариантами одного и того же сообщения.

Рекомендация повышать использование других средств распространения рекламы имеет смысл, только если предположить, что люди, создающие рекламу, будут с таким же талантом и энтузиазмом писать рекламные тексты для журналов и газет, а также радио, как они делают это сейчас на телевидении.

Более 20 лет назад Дэвид Огилви высказывал серьезную критику в связи с утратой рекламными агентствами навыков работы с печатной рекламой. Однако нет никаких свидетельств о том, что профессионалы рекламы прислушались к его словам, даже в его собственном агентстве *Ogilvy & Mather*.

Деловая практика рекламных агентств меняется очень быстро. Через несколько лет они утвердятся на рынке. Одним из способов, при помощи которых агентства могли бы за столбить место для себя, могло бы стать расширение ими сферы их профессиональных интересов и деятельности, выход в более широкий рекламный мир, а не оставаться прикованным к малому экрану. И тогда они не будут столь важны в индустрии развлечений. Они смогут добиться этого, расширив свои творческие навыки и достигнув более высокой степени научной объективности, чем та, которая присуща им сегодня. Самая большая трудность для них будет состоять в том, чтобы, добиваясь всех этих целей, не утратить своих волшебных связей с телевидением. Телевидение останется важным средством

распространения рекламы для крупных рекламодателей. Однако интересам рекламодателей отвечало бы сокращение их доли общего пирога. Даже если оно остается для лидирующих рекламодателей средством распространения рекламы номер один, более подходящим было бы телевидению стать не тем, чем оно является сейчас, *a primus inter pares*. В фирме *J. Walter Thompson*, где я проработал более 20 лет, сотрудники были высокообразованными людьми. Их любимой фразой была *primus inter pares*, и мы считали довольно пошлым пользоваться более простым выражением «первый среди равных».

Регулярность и частотность

Миф:

«Хотя реклама и имеет большой потенциал одновременного влияния на большее количество людей, чем мероприятия по стимулированию сбыта, она в гораздо меньшей степени способна приводить к немедленным изменениям в поведении».

«Последовательно проводимые мероприятия должны совпадать с циклами потребительского пользования (интервал между покупками)».

Медиапланирование: моды и анахронизмы

Два заявления, помещенные в начале этой главы, содержат серьезные ошибки. Заявления напрямую касаются тактики работы со средствами распространения рекламы, т.е. наиболее подходящих путей распределения рекламных бюджетов во времени, и их следует обсуждать в комплексе. Тактика работы со средствами распространения рекламы в общем считается связанной с покупательскими привычками потребителей. Однако эти отношения гораздо более тонкие, чем это обычно осознается.

Большинство людей регулярно покупают повседневные товары. Но мы глубоко различаемся в том, насколько часто мы покупаем те товары, за которыми мы регулярно обращаемся в магазины. Хотя мы ходим в магазин каждую неделю, мы не каждую неделю поку-

паем все, что нам нужно. Некоторые из покупок мы делаем очень часто, некоторые — не очень часто. Скоропортящиеся товары и те продукты, которые мы быстро используем (каши к завтраку, еду для кошек, приправу к салату), мы покупаем раз в неделю. Но другие товары мы покупаем менее часто, но по-прежнему регулярно: примером может служить зубная паста, которую большинство из нас покупает раз в три недели. Три недели считаются весьма обычным интервалом покупок в области повторно покупаемых фасованных товаров. В США мы все более ходим за покупками в предприятия розничной торговли, ведущие торговлю со складов магазинов (таких как *WJs* и *Sam's Club*), чтобы сразу закупать большие партии товара, который можно легко хранить как запас. Несмотря на это, основным местом нашей встречи с большинством брендов остаются супермаркеты.

В том, что касается регулярно покупаемых нами товаров, то при наших еженедельных походах в магазины реклама не оказывает никакого влияния — или оно незначительно — на решение о том, покупать ли тот или иной продукт, или нет. (Под продуктом я подразумеваю тот или иной бренд в соответствующей категории.) Мы решаем, какой именно продукт купить, в зависимости от того, израсходована ли последняя его упаковка в доме. Стимулирование сбыта может оказать определенное воздействие на покупки продукта, способствуя созданию домашних запасов по низким ценам. Но это означает, что мы не будем делать очередные покупки в обычное время — после трехнедельного перерыва, а может быть, и еще через три недели. Но реклама такого воздействия не оказывает — или же это случается очень редко.

Хотя реклама не влияет на покупки продукта, она вполне в состоянии повлиять на выбор покупателем бренда, если покупатель уже включил продукт в список покупок. Именно так в большинстве случаев срабатывает реклама. Этот простой факт означает, что частота рекламных обращений всегда была важным фактором при планировании рекламных кампаний. Большинство профессионалов верят, имея на то полное основание, что им следует рекламировать свои бренды незадолго перед тем, как люди отправляются делать покупки.

В 1970-е гг. стали думать, что если потребитель увидит три рекламы бренда, это окажет влияние на его решение о покупке. И, как я писал в гл. 7, эти объявления должны были появиться непосредственно перед самой покупкой. Эта идея была поддержана

психологами-теоретиками. Однако свидетельства о реально производившихся покупках имелись лишь в весьма фрагментарной форме. Тем не менее идея набрала силу. Она стала базовой стратегией для большей части медиапланирования в США и других странах. Ее неизменно упоминали под хорошо известным названием: «Доктрина эффективной частоты». Об этой доктрине написали книгу.

Тем не менее теория отделена неким барьером от своего воплощения. Невозможно купить время на телевидении с таким расчетом, чтобы обеспечить три рекламных контакта — и не больше: ведь телевизор в основном смотрят заядлые телезрители, т.е. чем больше мы увеличиваем свой медиавес, чтобы добиться показателя в три рекламных контакта (их техническое наименование: вероятность просмотра (или *OTS*)), тем больше мы охватываем заядлых телезрителей. К тому времени, когда мы вышли на запланированный уровень повтора среди неактивных зрителей, огромное число домов получило гораздо больше трех *OTS*. Существовала также модная одно время доктрина «ударного размещения», в основе которой лежала слепая и ни на чем не основанная вера в кумулятивное воздействие многочисленных рекламных контактов. И в тех случаях, когда рекламодатели следовали этой доктрине, положение усугублялось. Эта политика привела к происшедшему некоторое время неэффективному и расточительному повторению рекламных обращений, напрасному расходованию огромных средств.

При всех сценариях частота поразительно быстро нарастает в тех случаях, когда мы пытаемся достигнуть даже самого скромного повышения среднего количества контактов. Медиавес мы рассчитываем на основе гроссрейтинговых пунктов (ГРП — сумма рейтингов всех выходов рекламы). При этом 1 балл этого коэффициента обозначает 1% всех домов с телевизорами, включенными на тот канал, по которому передается рекламное сообщение о бренде. 20 ГРП могут означать 20% домов, получивших один контакт, или 10% домов, получивших два контакта, или какие-то другие варианты (например, 5% посмотревших рекламу один раз, 3% посмотревших два раза и 3% посмотревших три раза). Если мы планируем 35%-й охват женщин в возрасте от 25 до 54 лет, то один контакт с ними требует 60 ГРП. После этого медиавес быстро нарастает. Концентрации ГРП, известные как «этапы» (в Европе их называют «взрывами») часто доходят до 400 ГРП или более в течение трех недель, поскольку медиапланеры стремились

достичь среднего уровня в три контакта. Мы даже и в настоящее время иногда наблюдаем подобные примеры.

В течение более 20 лет стандартным образом действий при медиапланировании была организация интенсивных «этапов», передававшихся по телевидению в течение трех месяцев. Три недели — это средний интервал покупок для большого количества продуктов. Подобные плотные концентрации медиавеса в относительно коротких «этапах» означали, что рекламные бюджеты вскоре оказывались израсходованными. После этого в течение года образовывались большие разрывы. Для подавляющего большинства брендов это означало, что гораздо больше оказывалось таких недель, когда они не сопровождалась рекламой, чем тех недель, когда рекламу показывали. Разрывы в показе рекламы не имеют особого значения в те периоды, когда сезонный уровень продаж низкий. Однако время отсутствия рекламы совпадало и с периодами высокого уровня продаж. Разумеется, когда бренд не рекламируется, он теряет позиции в борьбе с конкурирующими брендами, эффективная реклама которых ведется и в эти периоды.

Итак, следовательно, в этом виде медиапланирования, основой которого была концентрация на коротких этапах, действовали два принципа: 1) эффективная частота и 2) реклама на основе цикла покупок. Теперь мы рассмотрим вопрос о том, насколько верны эти принципы.

Две ловушки для неосторожных

Уже с середины 1990-х гг. стало совершенно ясно, что теория эффективной частотности не имеет никаких реальных оснований. Как мы видели в гл. 7, на основе надежных данных к настоящему времени доказано, что одно-единственное рекламное послание вполне способно оказать большое воздействие на изменение уровня продаж. А когда мы даем дополнительную рекламу, это приводит к росту продаж быстро снижающимися темпами. Концентрация медиавеса означает растрату ограниченных ресурсов. Это сообщение явилось большим откровением для рекламной индустрии. Но ведь еще когда результаты этого исследования были впервые опубликованы, немногочисленные — но влиятельные — аналитики в производственных компаниях и рекламных агентствах сразу согласились с тем, что три рекламных контакта не только не нужны, но и чрезвычайно расточительны. Это были

люди, которые поняли эту информацию, и они внесли соответствующие изменения в свою политику.

Таким образом, проведенные исследования удалили (весьма слабую) эмпирическую опору доктрины эффективной частотности. Несмотря на это, многие продолжали верить в нее, чисто эмоционально или опираясь на здравый смысл. Как сказал директор службы распространения рекламы одного из важнейших рекламных агентств в момент, когда впервые были высказаны серьезные сомнения в отношении доктрины эффективной частотности, политика снижения медиавеса противоречит его интуитивным устремлениям. Фактически этот человек заявлял исследовательскому сообществу: «Мои предубеждения важнее, чем ваши факты». Подобная позиция некоторое время оставалась широко распространенной.

Одно время я занимался вопросами рекламы одной крупной фирмы косметики. Firmу возглавлял человек, наделенный весьма сильным характером. Он часто повторял: «Я люблю слово концентрация». Подобную позицию нелегко изменить, и она характерна не только для профессионалов рекламного бизнеса. В общественных и даже в естественных науках сплошь и рядом для людей, долгое время придерживавшихся тех или иных взглядов, оказывается практически невозможно поменять свою точку зрения, даже перед лицом неопровержимых фактов.

Это почти образцовое описание академических противоречий. Многие верят, что ученые, теории которых подверглись фактологическому исследованию, смиренно склоняют голову перед «подавляющими» опровержениями. Подобная вера не говорит ни о чем, кроме того, что те, кто склонны этому верить, не имеют об ученых никакого представления. В жизни ученые всех разновидностей (не говоря уже и профессорах гуманитарных наук) держатся за свои взгляды, как ракушки за дно корабля. Они не расстаются со своими убеждениями до самой смерти. Хотя и бывали весьма редкие случаи, когда они все-таки оказывались правыми. История науки усеяна теориями, от которых в конечном итоге отказались: «Земля — центр Вселенной»; «атом — небольшая плотная частичка органической или неорганической материи»; «пиявка — эффективное терапевтическое средство»; «астрология обладает огромными возможностями предсказывать будущее». Может быть, доктрина эффективной частотности будет присоединена к этому выдающемуся собранию доктрин.

Понадобилось пять лет, чтобы от политики эффективной частотности окончательно отказалось значительное число рекламодателей. Как было в то время заявлено ведущей профессиональной организацией *Advertising Research Foundation (ARF)*, «метод трех контактов был ампутирован. И как любая ампутация, она была болезненной».

Таким образом, в середине 1990-х гг. была снята одна из двух причин, по которым затраты на рекламу концентрировались на «этапах». К концу 1990-х гг. большинство практиков согласились с этим. Но сохранялась вторая причина: соотношение между продолжительностью рекламного «этапа» и покупательским циклом потребителя. Потребители по-прежнему покупают зубную пасту (или что-то другое) с неизменным интервалом в три недели. Так какая же существует связь между этим трехнедельным покупательским циклом и трехнедельным рекламным циклом? Отвечаю: ни-ка-кой. Отсутствие связи между этими двумя циклами можно доказать применением простой логики; удивительно — и даже вызывает изумление, что никто не понял этой логики за все долгие годы повсеместного применения правила «этапов».

Невысказывавшаяся исходная посылка планирования совпадения рекламных кампаний с покупательскими циклами заключается в том, что все потребители совершают покупки в один и тот же день. Поэтому реклама концентрируется на трех предшествующих неделях, чтобы оказать воздействие на уровень продаж в конце периода. Покупка рекламного времени часто производится так, чтобы большей частью рекламные передачи приходились на конец срока, с дополнительным объемом передач в последние дни. Эта политика будет подходить лишь для тех покупателей, которые появятся на рынке в конце трех недель. Я уже объяснял, что чрезмерная частотность — это чистое расточительство. Но еще важнее следующее: эти люди представляют собой очень малую долю всех покупателей бренда.

Любой человек сам определяет для себя, как часто он или она покупает любой конкретный продукт, и у большинства людей интервал покупок точно такой же, как у всех. Но совершают покупки они не в один и тот же день. Я купил тюбик зубной пасты сегодня, а следующий куплю через три недели. Моя сестра купила зубную пасту вчера, а в следующий раз она купит ее через три недели, считая со вчерашнего дня. Моя дочь купит ее завтра — и через три недели, считая с завтрашнего дня.

Поэтому покупки совершаются каждый день, фактически каждую минуту каждого дня. И это относится ко всем товарам и услугам; неважно, насколько высока или низка частотность их покупок. Если продажи продукта имеют сильно выраженную сезонность, то ежедневные покупки в периоды пика торговли более активны, чем в периоды затишья. Но тем не менее принцип остается неизменным: некоторая часть покупок совершается каждый день и в любое время в течение дня.

Структура покупок — а она абсолютно универсальна — означает, что нам необходимо рекламировать товар все время, чтобы влиять на покупки, которые совершаются все время.

Современное положение дел в рекламе

Медиапланирование состоит из постоянных компромиссов. Оно базируется на принятии взвешенных решений с целью сбалансировать сталкивающиеся претензии на наши ресурсы и найти их оптимальное сочетание. Действуют четыре отдельных фактора: 1) охват: доля нашей целевой аудитории, которую мы должны охватить хотя бы один раз в течение определенного периода (например, недели); 2) вероятность просмотра: как часто мы должны достигать ее; 3) последовательность: сколько недель мы должны вести рекламные передачи; 4) эффективность затрат на рекламу: долларовая стоимость охвата 1000 домовладений, эту сумму терминологически обозначают *CPM* (*cost per mil*; это выражение присуще только рекламному миру: *mil* здесь означает тысячу).

Наиболее логически обоснованный путь осуществления медиапланирования состоит из следующих шести шагов.

1. Размещайте рекламу каждую неделю, потому что люди совершают покупки все время, а большинство из них делает это раз в неделю.
2. Размещайте рекламу ближе к концу недели, когда делается основная часть покупок.
3. Планируйте еженедельный охват. Это маркетинговое решение, которое зависит от бренда, особенно от его размеров и размеров его основных конкурентов. Типичная цифра охвата — это пример, приводившийся выше в этой главе: 35% большой демографической целевой группы. Всегда долж-

но быть достаточно веса рекламы, чтобы произвести эффект достаточно большой для того, чтобы повлиять на увеличение продаж (но не настолько большой, чтобы оказаться расточительным).

4. Рассчитайте примерно число еженедельных ГРП, необходимых для того, чтобы достичь наши целевые домохозяйства по крайней мере один раз. Сокращение дублированного воздействия на аудиторию связано с многими практическими трудностями, но лучший способ сделать это — выбрать индивидуальные рекламные ролики точечной трансляции для осуществления недублируемого охвата. В нашем примере запланированной целью был (довольно обычный) уровень в 60 ГРП. Так как он обеспечивает 35%-й охват, вы можете рассчитать среднюю вероятность просмотра, разделив это число на 60 ГРП. Ответ — около 1,7. Говоря обычным языком, мы охватываем 35% нашей целевой группы немного менее часто, чем в среднем дважды в неделю. А так как мы ставили задачу охвата раз в неделю, этот расчет показывает, насколько неточной на самом деле является покупка рекламного времени.
5. При покупке телевизионного времени уравнивайте разное время и разные дни. Мы должны использовать относительно немного имеющих высокий рейтинг (и высокую *CPM* — стоимость тысячи показов) мест в телевизионной сетке, но гораздо больше таких мест, которые имеют низкий рейтинг (и низкие *CPM*). Эти последние будут способствовать улучшению экономического показателя «затраты — эффективность».
6. Транслируйте рекламу столько недель, на сколько вам позволит это сделать бюджет. Пробелы в расписании будут по-прежнему сохраняться, но их следует осуществлять в периоды вялых сезонных продаж.

Обратите внимание на определение минимального количества недель, недельного веса до того, как увеличивать продолжительность рекламных передач. Если эти приоритеты повернуты вспять — в наиболее сложных обстоятельствах делением на 52, — то результатом почти наверняка станет неэффективная рекламная кампания — неэффективная, потому что еженедельный вес будет слишком низким.

Реклама может быть эффективной только в том случае, если она охватывает довольно большую часть целевой группы бренда. Если еженедельный вес оказывается слишком низким, это может означать, что очень большая часть аудитории — может быть до 90% — совсем не будет охвачена. Если мы даже будем пытаться каждую неделю охватывать все новые группы людей, то сводный охват в течение довольно длительного периода останется довольно небольшим.

Предположив, что телевизионное эфирное время спланировано с целью добиться хорошего охвата демографии целевой группы, теперь мы должны подсчитать, какой уровень охвата будет обеспечен определенным количеством ГРП. Для большого бренда и широкой целевой группы типичные цифры выглядят следующим образом:

- 80 ГРП 47%-й охват целевой группы;
- 70 ГРП 42%-й охват целевой группы;
- 60 ГРП 35%-й охват целевой группы.

Предстоит принять наиболее важное решение — о минимальном уровне еженедельного охвата, приемлемого для рекламной кампании. Оно вряд ли может быть ниже 35%. Некоторые рекламодатели могут захотеть поднять этот уровень, возможно даже до 50%.

Только что описанный метод базируется на тщательном анализе целевой аудитории. Лежащие в его основе принципы разумны и также получены в результате надежных исследований: лучшей информации о том, как реально действует реклама. Однако, как и всякое рекламное планирование, этот процесс целиком и полностью зависит от обоснованности решений человека, разрабатывающего план. В работе со средствами распространения рекламы, как и в любом другом рекламном планировании, работа человеческого мозга никогда не должна заменяться использованием формул.

Метод планирования работы со средствами распространения рекламы, только что описанный нами, называется последовательным планированием (термин принадлежит знаменитому гуру рекламы Эрвину Эфрону). Рекламодатели, которые в середине 1990-х гг. начали следовать этому принципу, продолжают это делать и по сию пору, из чего можно сделать вывод, что они удовлетворены тем, как это работает.

Последовательное планирование — чрезвычайно практичный метод. Однако его реализация требует ясного понимания того, что мы должны сделать, и практических знаний медийного рынка, потому что нам будет необходимо проводить отбор конкретных телевизионных программ, с задачей усиления охвата аудитории, а не повторения рекламных сообщений. Реальный процесс покупки складывается в зависимости от обстановки и связан с торгом о ценах.

Вот вам два примера этой относительно простой политики в действии. Первый касается бренда, второй — целой компании.

Первый пример — английский, бренд очень большой, *Andrex* — лидер рынка в категории туалетной бумаги. Я сам работал в ходе рекламной кампании бренда в 1970-е гг., когда было принято решение изменить медиаполитику бренда. *Andrex* — это самым тщательным образом изученный бренд. Мы провели изучение того, каков его рекламный отклик, т.е. реакция сбыта на постепенное, шаг за шагом, увеличение рекламного веса в период, непосредственно предшествующий покупке. В 1970-х гг. подобный тип исследований был новинкой. Мы все были глубоко изумлены, обнаружив проявления резко выраженной убывающей доходности. Первое рекламное объявление оказывало сильное воздействие, однако продажи, ставшие следствием дополнительной рекламы, быстро сошли на нет.

Из-за того что в 1970-е гг. рекламные агентства сильно верили в эффективную частотность, функция отклика *Andrex* изумила нас. Затем мы решили пойти на эксперимент. Мы выбрали несколько районов в Великобритании и прикрепили средства распространения рекламы по методике последовательного планирования при относительно низком медиавесе; в то же время в остальной части страны продолжал соблюдаться обычный порядок работы с доктриной эффективной частотности.

Нашу реакцию на полученные в конце эксперимента результаты я описываю весьма мягко, отметив лишь, что мы были изумлены. Продажи в районах, где применялось последовательное планирование, были гораздо выше, чем в регионах, где сохранялась эффективная частотность. Полученный урок был вполне ясен, и мы без колебаний отказались от нашей прежней политики. Общенациональное медиапланирование бренда было немедленно изменено с принятием методики последовательного планирования. Это принесло значительное процветание *Andrex* в течение

более 20 лет. Его успехи отражены в двух опубликованных книгах, которые очень хорошо документированы.

Второй пример — это целая компания, название которой я не стану разглашать по соображениям конфиденциальности. Назовем ее, скажем, «Вездесущность». Это огромная международная компания потребительских товаров. Ее основные деловые операции ведутся в США, где она является одним из крупнейших рекламодателей.

Руководство компании сразу же проявило интерес к последовательному планированию и решило провести серию рыночных экспериментов в различных районах США. Тематика экспериментов не ограничивалась только сравнением последовательного планирования и эффективной частотности. Исследовалось также использование нетрадиционных средств распространения рекламы в целях расширить сферу охвата рекламой. Кроме того, в эксперимент бы включен целый ряд систем мониторинга для оценки различных альтернативных средств распространения рекламы.

«Вездесущность» включает девять самостоятельно действующих оперативных подразделений, и их бренды общеизвестны. В результате 14 довольно дорогостоящих рыночных экспериментов, проведенных независимо друг от друга в 1995 г., компания распорядилась, чтобы в восьми подразделениях стали составлять графики размещения рекламы на основе последовательного планирования. (В девятом подразделении эффективная частотность показала лучшие результаты.) В 1994 г. во всех девяти подразделениях фирмы в среднем время показа рекламы составляло 16 недель, т.е. 36 недель рекламные передачи не велись. Средний уровень ГРП составлял 97. В 1996 г. количество недель, когда велись передачи, поднялось до 22, при среднем уровне ГРП 84. Осуществление этого курса продолжается, и он продолжает приносить дивиденды.

Известная эконометрическая организация *Marketing Management Analytics* (ММА) провела в 1999 г. широкомасштабное исследование эффективности рекламы 800 американских брендов. В этом исследовании было установлено, что реклама брендов, построенная на политике последовательного планирования, была, несомненно, более эффективной, чем реклама (относительно небольшого числа брендов), по-прежнему придерживавшаяся доктрины эффективной частотности.

К точно таким же выводам пришли и авторы другого исследования, проведенного в 2003 г. исследовательской компанией, специализирующейся на предварительном тестировании рекламы с использованием методики системы рекламных исследований *Advertising Research Systems (ARS)* (она описывается в гл. 14). Авторы исследования показывают точность своей системы, сравнивая оценки, поставленные бренду в ходе предварительного тестирования, с результатами продаж бренда на рынке вскоре после показа по телевидению проходившей тестирование рекламы. Они применили ту же методологию к брендам, которые рекламировались по технологии последовательного планирования, и сравнили их результаты с теми, которые составляли свои планы — графики рекламных кампаний с использованием «нажима». Оказалось, что последовательное планирование давало поразительно более высокий уровень продаж, чем «нажим».

Данная глава была основана на оценке воздействия рекламы. Оценке эффективности рекламы будут также посвящены гл. 12 и 13.

Часть IV

Как действует реклама

Четыре мифа:

«Реклама действует в течение определенного периода времени как часть постепенной эволюции восприятия бренда индивидуумом и его отношений с другими брендами».

«Эффект одного единственного рекламного контакта скорее всего, на большинстве рынков будет минимальным».

«Мир и счастье — вот результат готовности признать ошибку, принятие сознания подверженности ошибкам».

«Чем ниже цена, тем больше вероятность того, что мир примет стандартизированную современность».

Первое заявление неправильно в том, что касается его кратко- и среднесрочных последствий, хотя оно и дает иногда (пусть неполные) объяснения долгосрочных воздействий. Остальные изречения — абсолютные заблуждения.



Привратник

Мифы:

«Реклама действует в течение определенного периода времени как часть постепенной эволюции восприятия бренда индивидуумом и его отношений с другими брендами».

«Эффект одного-единственного рекламного контакта скорее всего на большинстве рынков будет минимальным».

Маркетинговые исследования: прозрачность и непрозрачность

Теории о том, как работает реклама, — это всего лишь теории. В самом лучшем случае для обоснования используются результаты «мягких», некатегоричных исследований осведомленности и психологических установок потребителей. В гл. 12 и 13 я попытался пойти дальше, подкрепив выдвигаемые мной положения значительным объемом «твердой» информации об измерениях влияния рекламы на поведение потребителей.

Эти главы посвящены трем разным видам эффекта рекламы. В этой главе описывается немедленное краткосрочное воздействие рекламы, ощущаемое в течение семи дней после ее появления. Этот эффект возникает в виде повышения уровня продаж или его защиты. Он также действует как привратник всех последующих воздействий. Если краткосрочного эффекта не возникает, то его не будет вообще. Далее в этой главе описывается повторение крат-

косрочных воздействий в течение года, которые в сумме могут привести к осязаемому среднесрочному воздействию. В гл. 13 мы переходим к долгосрочному воздействию рекламы, которое происходит в виде постоянного и длительного процесса усиления рекламируемого бренда. Успешный бренд, как это и сказано в названии этой главы, — это главный источник прибыли производителя.

Эта глава сосредоточена на повторных покупках фасованных товаров — той группе категорий продуктов, благодаря исследованиям которой мы получили большую часть всей имеющейся у нас информации о воздействии рекламы. С годами, однако, другие категории продуктов стали превосходить фасованные товары по объему рекламы, хотя расходы на фасованные товары сохраняются на высоком уровне. Однако важно помнить, что ключевые уроки, извлеченные на материале исследований фасованных товаров — особенно то, что даже один рекламный контакт может быть эффективным, — применимы практически ко всем областям рекламы.

Для молодых менеджеров рекламного агентства по работе с клиентами одним из интересных видов профессиональной деятельности было посещать выступления Нильсена. Они узнавали о положении на рынке тех брендов, над которыми работали. Эти сообщения он делал раз в два месяца для каждого клиента. Иногда подобные мероприятия менеджеры по работе с клиентами посещают и в настоящее время, хотя в рекламных агентствах сейчас столь малый штат, что почти нет времени на то, чтобы таким способом улучшать информированность агентства.

Компания *ACNielsen* была пионером в применении метода исследований, изобретенного Бевом Мерфи, который позже стал весьма успешным главой *Campbell Soup Company*. Этот метод был гениально прост, хотя его реализация была довольно дорогостоящей. Он назывался «розничный аудит», потому что основывался на статистически репрезентативных выборках продовольственных магазинов и аптек. Проводившие полевые исследования сотрудники фирмы *ACNielsen* (называвшиеся счетчиками) посещали эти магазины и аптеки раз в два месяца и пересчитывали наличие товара — на полках и на складах — всех брендов в большом ряду категорий продуктов. Счетчики также собирали коммерческие счета производителей на новые поставки тех же самых брендов за два месяца после их предыдущего посещения магазина или аптеки.

Применяя элементарную арифметику, Нильсен мог теперь рассчитывать уровень продаж каждого бренда в каждом магазине за двухмесячный период. Сотрудники агентства, взяв за исходную величину наличие товара в магазине в начале периода, прибавляли к нему поставки за этот же период и вычитали показатели в конце периода. Сведения по всем магазинам сводились воедино и затем использовались для создания оценок продаж в масштабе страны. Они также анализировались в различных регионах, так как общие выборки магазинов были столь большими, что делали это возможным.

Сведя вместе все продажи в одной категории и дав процентные соотношения по каждому бренду, Нильсен изобрел наиболее важное средство измерения, когда-либо существовавшее в рекламной сфере: долю рынка каждого бренда (марки). Это его доля продаж потребителям за какой-то конкретный период, рассчитываемая либо по объему, либо в долларах. Помимо данных о продажах Нильсен представлял также полезную информацию о запасах каждого бренда, поставках, распределении, экспозиции и проценте магазинов, в которых товара не было в наличии.

Истинная ценность этих сведений состояла в том, что они показывали движение продаж — двухмесячное и долгосрочное. Информация за один год давала возможность измерять сезонность, а на материале за более длительные периоды производители получали возможность проследивать тенденции продаж по товарным категориям, по сегментам рынка, по индивидуальным брендам.

Большинство производителей также дополняли цифры Нильсена информацией, поступавшей от потребительских панелей, которые оценивали те же бренды с точки зрения покупателя. Информацию собирали у домохозяек в представительной выборке домохозяйств, которые вели для этого дневниковые записи. Сведения собирались ежемесячно, агрегировались и моделировались, чтобы получить информацию, представляющую все население страны в целом. Информация, полученная от потребительских панелей, давала оценки проникновения, т.е. позиции среди потребителей каждого бренда. На ее основе анализировались демографические характеристики покупателей бренда и, что самое важное, раскрывались их покупательские привычки: частота покупок, повторные и мультибрендовые покупки.

Розничные аудиты и потребительские панели создали огромный массив полностью сопоставимой информации. Она легко

поддавалась толкованию, и ничего не скрывалось. В то же время возникли проблемы для производителей, пытавшихся измерить действенность рекламных кампаний, поскольку информация собиралась с большими интервалами.

Данные розничного аудита и потребительских панелей ненадолго изменялись с каждым очередным сбором информации, если не принимать во внимание сезонные подъемы и спады. Однако в долгосрочном плане цифры (особенно годовые оценки), часто вскрывали тенденции. Когда информация свидетельствовала о подъеме, производители усматривали в этом косвенные свидетельства эффективности их рекламных кампаний. А когда тенденция была понижательной, они делали предварительные заключения об эффективности рекламных кампаний их конкурентов и относительной неэффективности собственных рекламных кампаний.

Однако почти во всех случаях обнаружить какое-либо немедленное воздействие на продажи оказывалось невозможным. И это приводило к убеждению — ставшему общепринятым почти повсеместно в мире рекламы — что нет никакого немедленного воздействия рекламы на уровень продаж. Так возникли два мифа, воспроизведенные мной в начале данной главы (это прямые цитаты из трудов видного маркетолога).

В 1980-е гг. мы начали узнавать о рынках нечто совсем другое. Это стало результатом важных изменений наших способов сбора данных о продажах. Вместо точных, но трудоемких процессов аудита магазинов и ведения дневников для учета продаж начали понемногу вводить использование сканеров. Эта система не только была точной; она также была куда более простой и быстрой, чем использовавшаяся до нее.

Сканерные исследования сразу же выявили такой факт реальной торговли, как чрезвычайная неустойчивость продаж. Продажи индивидуальных брендов скачут вверх и вниз неделя за неделей, и столь же сильно отличаются друг от друга еженедельные данные об объемах продаж. Это открытие стало полнейшей неожиданностью после привычной стабильности, которую в течение многих лет мы наблюдали в информации от розничного аудита и потребительских панелей. Очень скоро исследователи установили, что причина этих различий состояла в том, с какой частотой происходит сбор данных. Прежняя система заключалась в том, что данные собирались за период в несколько недель, а именно 8–9 недель проводился розничный аудит и четыре — потреби-

тельские панели. Данные за некоторые недели оказывались высокими, а за другие — низкими. Понедельные различия взаимно уравновешивались, и окончательные результаты за разные периоды очень мало отличались один от другого.

Методика розничных аудитов и потребительских панелей, несмотря на ту огромную ценность, которую она представляла для выполнения главной задачи — отслеживания продаж и долей рынка брендов, оставалась абсолютно непрозрачной для получения информации о краткосрочных изменениях. И поэтому было невозможно выявить какое-либо краткосрочное воздействие рекламы, даже если бы оно было и весьма значительным. Кроме того, данные, собиравшиеся в магазинах, не содержали абсолютно никакой информации о потребителях. Но ведь медиареклама адресуется потребителям, а не магазинным полкам. Поэтому информация, необходимая для оценки рекламы, должна была поступать от самих покупателей.

«Приличные Повара Солят Солянку»

В 1980-е гг. *ACNielsen* организовала панель домохозяйств, статистически репрезентативную в отношении всего населения США. Она существует до настоящего времени; в ней участвуют 60 тыс. домохозяйств. Каждая домохозяйка снабжена ручным сканером, при помощи которого она учитывает все покупки обыденных товаров. (В роли домохозяев выступают и мужчины и женщины.) Домохозяйке нужно только навести лазерный луч сканера на универсальный торговый код (УТК), также известный как штрих-код, нанесенный на упаковку покупаемого товара, и происходит автоматическая запись всех особенностей покупки: бренд, размер, разновидность. Затем домохозяйка пробивает данные о дате и времени покупки и имени покупателя. Информация направляется в компанию *ACNielsen* раз в неделю по телефону, причем сканер передает информацию штрих-кода автоматически. Это самый современный технологический уровень организации сбора информации. В результате нам известно, какие товары были куплены, и мы совершенно точно знаем, когда они были приобретены.

Тем не менее для оценки воздействия рекламы нам нужно иметь более полные сведения. Необходимо повысить сложность получаемой информации, а именно выявить связи между покупками каких-либо брендов и их телерекламой. (На первой стадии

поле исследований ограничивалось телевидением как главным средством распространения рекламы, используемой в отношении обыденных потребительских товаров.)

Двум тысячам семей из состава панели домохозяйств, представлявших собой репрезентативную выборку, поставили счетчики на телевизоры (до восьми телевизоров на домохозяйство). Счетчики вели точный учет времени, когда телевизор включался на просмотр какого-либо телевизионного канала (он также брался на учет). Помимо этого был создан еще один источник информации — мониторинг всех рекламных сообщений, передававшихся по всем телевизионным каналам. Таким образом, идентифицирование реклам сделало возможным выявление того, какие именно рекламные сообщения поступали в то или иное домохозяйство. Ведь нам уже было известно, в какой момент каждый телевизор включался на тот или иной канал. В результате мы могли соотнести дату и время покупки бренда с датой и временем, когда рекламное сообщение увидели в этом доме. Для сравнения мы также могли замерять покупки в тех домах, куда не поступало никакой рекламы. Это делалось следующим образом.

На первом этапе нужно было решить, какие товарные категории подвергать измерениям. После обсуждения этого вопроса мы остановили свой выбор на 12 товарных категориях с целью охвата возможно наиболее широкого и типичного набора товаров.

Когда началась исследовательская работа, мы отмечали каждую покупку в каждой товарной категории, а также название купленного бренда. Выборка в 2000 домохозяйств была разбита на группы покупателей и не покупателей. В домохозяйствах покупателей рассчитывалась доля рынка каждого бренда. Затем домохозяйства покупателей так же были разбиты на две группы, и доли рынка брендов рассчитаны отдельно для каждой группы. Эти группы состояли: первая — из тех домохозяйств, в которые в течение семи суток перед закупкой бренда поступили рекламные сообщения этого бренда (домохозяйства с рекламой); вторая группа — те, куда такая реклама не поступала (домохозяйства без рекламы). Разница между цифровыми данными этих двух групп составила показатель краткосрочного эффекта рекламы (КЭР).

После того как 2000 домохозяйств рассортировали по упомянутым категориям и произвели соответствующие расчеты, все домохозяйства «сложили обратно в кастрюлю». Выборку разбили на

другие категории при следующей покупке. Но все время для вычислений использовалась одна и та же выборка из 2000 домохозяйств. Это гарантировало, что между домохозяйствами с рекламой и домохозяйствами без рекламы не было различий, кроме одного — наличия или отсутствия рекламы купленного бренда. Тем самым проведенное исследование давало нам точное измерение эффекта рекламы.

Я описывал методику, применявшуюся при проведении исследовательского проекта «чистый единственный источник» — важного проекта, на котором я уже останавливался в гл. 7 и 10. Его технология неимоверно громоздка. В своем полном первоначальном виде это исследование, опубликованное в 1995 г., содержало более 111 тыс. отдельных статистических показателей, каждый из которых был получен путем самостоятельного анализа. Но результат оправдал затраченные усилия, так как мы смогли установить критически важное соотношение между домохозяйствами с рекламой и домохозяйствами без рекламы и таким образом рассчитать КЭР.

Это исследование показало наличие больших различий между рекламными кампаниями. Однако наиболее успешные из них имели самый выдающийся эффект. В отношении 20 брендов (главным образом малых) реклама сработала исключительно эффективно, агрессивно воздействуя на уровень продаж: рекламные кампании привели в среднем к удвоению продаж немедленно после рекламного контакта. В наибольшей степени этот эффект был достигнут после одного рекламного контакта. Еще 20% рекламных кампаний привели к заметному увеличению продаж. Реклама проявила меньшую результативность в отношении лидирующих 20% брендов, но она, несомненно, способствовала поддержанию (уже высоких) уровней продаж крупнейших брендов.

В 30% случаев реклама не оказывала какого-либо заметного воздействия. И, что удивительно, в 30% случаев кампании привели к уменьшению продаж. Причина состояла в том, что в течение той же недели показанная реклама конкурентов оказалась сильнее и потребители отреагировали на нее.

В среднем немедленное увеличение уровня продаж (КЭР), если сложить воедино успешные и неуспешные кампании, составило 18%. Хотя это число стало результатом относительно небольшого количества покупок, это число было столь большим, что ана-

литики, проводившие исследование, сначала не смогли понять, как оно получилось. Нас еще более изумили увеличения роста продаж, наблюдавшиеся на верхних позициях таблиц, т.е. касающиеся наиболее успешных кампаний. Мы никогда раньше не видели таких цифр в отношении признанных брендов.

Производители оценивают прогресс своих брендов в основном по показателям продаж за год — то, что я буду называть «средне-срочными показателями». К концу года эффект тех 40% рекламных кампаний, которые в краткосрочном выражении оказывали сильное воздействие, стал теперь гораздо более слабым, а среднее увеличение уровня продаж всех брендов с 18% снизилось до 6. Эта цифра довольно высокая, если сравнивать ее с обычным увеличением продаж национального бренда. Но тем не менее эти две цифры одного порядка. При этом из всех цифр в исследовании одного источника совершенно особняком стояли данные о краткосрочном увеличении продаж — в среднем на 18%.

Исследование показало, что увеличение продаж вследствие рекламы со временем шло вниз (с 18% через неделю до 6 к концу года). Казалось, это противоречит здравому смыслу. Положение осложнялось далее тем, что все бренды, увеличившие продажи в конце года, сначала показывали краткосрочное увеличение. Другими словами, краткосрочное воздействие являлось предварительным условием — выполнявшим роль привратника — для последующего успеха продаж. Потребовалось серьезно поразмыслить, чтобы установить причины этих осложнений.

Потребительские товары в течение года приобретаются по самым разным случаям. Любое увеличение продаж за год, объясняемое воздействием рекламы, является следствием кумулятивного эффекта всей рекламы, появлявшейся на протяжении всего года. Однако в 1990-х гг. графики размещения рекламы составлялись с большими пробелами. Предположим, что кампания была эффективной (т.е. КЭР был положительным), и пока она транслировалась, происходило резкое увеличение продаж. Но когда ее снимали с эфира, происходило резкое сокращение продаж, потому что потребители в это время реагировали на рекламу конкурирующих брендов. Многочисленные пробелы в графиках передач рекламы в целом вызывали в течение года больше падений, чем подъемов.

Если реклама бренда, который достигает среднего краткосрочного увеличения продаж на 18%, передается в течение 52 недель,

то он закончит год с примерно 18% опережения в продажах. В 1990-е гг. это было маловероятно, потому что общая последовательность рекламы было практически неизвестной. Если бренд рекламировать только в течение 17 недель — довольно типичный период продолжительности рекламы 10 лет тому назад, — то среднее увеличение продаж на конец года снизится до 6% (цифру получаем простым вычислением). Последовательное планирование теперь широко применяется в США, и поэтому пробелов гораздо меньше, чем раньше. Это означает, что уменьшение ниже уровня КЭР теперь меньше, чем оно было.

Мало кто сомневается в том, что если по результатам рекламы происходит немедленное значительное увеличение его продаж, то поддерживать их на высоком уровне можно будет, только выделив достаточно высокий рекламный бюджет и продолжая рекламу. При этом также важно, чтобы медиаплан был реализован с максимальной последовательностью (рекомендации об этом в гл. 11). Эти условия не выполняются в отношении многих брендов, и, несмотря на позитивное краткосрочное воздействие их рекламных кампаний, результаты в конце года оказываются ниже, чем в начале.

Четыре фактора объясняют процессы действия рекламы. Три из них были описаны в этой главе. Четвертый — и с некоторых точек зрения самый интересный — будет подробно разобран в гл. 13.

1. *Привратник*. Реклама может оказать влияние на уровень продаж. Однако для того чтобы оказалось возможным среднесрочное воздействие, ему должно предшествовать краткосрочное. Дополнительно на материале исследования «единственного источника» был сделан вывод, что высокое краткосрочное воздействие обычно связано с высоким среднесрочным воздействием.
2. *Последовательность*. Последовательность в рекламе обеспечивает повторяемость краткосрочного эффекта. Чем больше недель реклама повторно появляется на телевизионных экранах, тем выше шансы сохранения объемов краткосрочного эффекта.
3. *Среднесрочный эффект*. В конце года уровень продаж часто повышается, но для этого необходимо выполнить три условия: 1) эффективная рекламная кампания, успех которой демонстрирует ее краткосрочный эффект (КЭР); 2) реклам-

ный бюджет, достаточно большой для ведения рекламных телепередач в течение значительного количества недель;

3) медиастратегия, основанная на принципе последовательности.

4. *Создание и укрепление бренда.* Продолжение среднесрочного эффекта в течение нескольких лет подряд может привести к усилению бренда в нескольких поддающихся измерению аспектах. Если смотреть с точки зрения долгосрочных сообщений, то это наиболее важная роль рекламы.

Итак, чтобы упростить повествование, для суммирования этих процессов я буду пользоваться аббревиатурой ППСС. Мне кажется, что читатели могут легче запомнить этот жуткий набор букв, если их изобразить фразой: «Приличные Повара Солят Солянку». Четыре процесса соблюдают иерархию последовательности, и каждый из них может быть точно измерен. Эти шаги были проанализированы на основе изучения добротного фактического материала, в рассуждениях использовалась индукция: от частного к общему.

Многие теории рекламы идут от общего к частному. Они подражают обществоведческим наукам и складываются из комбинации воображения, здравого смысла, рассуждений и общих (а не конкретных) знаний. Такие теории часто превращаются в математические модели, используемые для планирования элементов рекламных кампаний, в особенности сценарии частотности. Сплошь и рядом эти теории порочны из-за присущей им недостоверности. ППСС — это имеющая объективную природу попытка описания реального мира. Она базируется на фактической информации из этого довольно важного источника.

Две совершенно различных теории

Исследования эффективности рекламы ведутся во многих странах. Многие предпринимавшиеся исследования различаются по своей научной корректности, однако некоторые достаточно хороши, чтобы способствовать расширению нашего знания небольшими, но поддающимися измерению способами.

Этих исследований проводится много, но три четверти из них сосредоточены всего лишь в двух странах — США и Великобритании. США, что неудивительно, находятся на первом месте из-за огромных размеров американского рекламного рынка. Но в боль-

шинстве своем американские исследования не публикуются. В противовес этому гораздо больше английских исследований вводятся в научный оборот. Фактически в Великобритании выходит больше печатных работ по рекламе, чем в любой другой стране мира. Причина в том, что английская организация рекламных агентств *Institute of Practitioners in Advertising (IPA)* в течение 20 лет активно способствует публикации исследовательских работ по рекламе, выполненных на высоком уровне.

Вот уже почти 80 лет как формулируются, описываются, обсуждаются и оспариваются теории о том, как же работает реклама. Причем часть этих теорий основана на исследованиях, но большинство — не имеет никаких оснований. В этой области американские теории доминировали до примерно 1970 г. С этих пор в большинстве стран, где реклама играла сколько-нибудь важную роль, начали распространяться английские теории на темы рекламы. Британские теории возникли из-за того, каким образом английские рекламные агентства стали менять свои рабочие процедуры с целью учесть позицию планировщиков клиентского задания. В их обязанности входила разработка рекламной стратегии и беседы с клиентами о творческих идеях до того, как агентства придавали своим рекомендациям окончательную форму.

Английской подход к теории рекламы — это продукт британской системы образования, всегда делавшей упор на гуманитарные науки. Планировщики клиентского задания почти неизменно набираются из рядов гуманитариев широкого профиля, а не из специалистов-исследователей. Образование в лучших британских университетах всегда поощряло скептицизм к приобретенным знаниям, а конкурентная природа британского образования всегда высоко ценила оригинальность. Я говорю с позиций человека, получившего именно такое образование, хотя уже больше 20 лет я живу в США. Причина, по которой планирование клиентского задания не прижилась в американских рекламных агентствах, состоит в том, что многие, если не большинство, менеджеров по работе с клиентами ведущих рекламных агентств имеют степень магистра наук о бизнесе. Это означает, что их образование было негуманитарным и эмпирическим.

В противоположность американской практике британский подход к теории рекламы строится на дедукции и интуиции. Английские теоретики склонны идти от общего к частному, применяя к конкретным брендам положения, вытекающие из их убеждения

в том, как работает реклама, — и все это независимо от того, были ли они подтверждены хладнокровным изучением рыночной информации или нет.

Даже внушительное множество дел, демонстрирующих эффективную рекламу, одобренных IPA, отличаются ярко выраженным качественным характером, несмотря на то что многие из них сопровождаются цифровыми данными. В частности, эти исследования в очень большой степени опираются на данные мониторингов. Хотя они применяют цифровой аппарат и количественные подходы, что проявляется в размерах выборок и стандартизации вопросов, сами мероприятия: знание бренда, осведомленность о рекламе, о характеристиках бренда, отношении к брендам — являются полностью качественными.

Удивительно, но до сих пор никто не подверг индуктивному исследованию весь корпус дел IPA. Их уже около тысячи, и там наверняка содержатся важные уроки общего характера. К сожалению, никто не занялся их поисками. Хотя есть одно небольшое исключение. Один исследователь в одиночку проштудировал эти дела, чтобы выяснить, насколько они налагаются на эконометрические оценки, и обнаружил, что с ходом времени опубликованные рекламные кампании все меньше и меньше полагаются на эконометрику.

Многие находят ценной дедукцию, которая может основываться в основном на качественных исследованиях. Многие могут также находить ценной индукцию, которая находит серьезную опору в количественных исследованиях. У меня вызывает озабоченность то, что две отдельные теоретические школы часто рассматривают как взаимно исключаящие. Приверженцы и той, и другой школ вполне заслуживают критики. Я особенно опечален тем, что столь значительная часть оригинальных идей о рекламе, исходящих из Великобритании, ослабляется нежеланием основывать общие положения на эмпирических, опытных данных.

Я перехожу к описанию двух английских теорий, которых придерживаются многие — может быть большинство — рекламных специалистов в Англии. И, как я уже отмечал, английские идеи о рекламе проникают также во многие части света.

«Малые шаги». Согласно этой теории реклама начинается с того, что приводит к небольшому воздействию какого-то характера, но при повторении воздействие рекламной кампании на потребителей неощутимо возрастает. Окончательный результат ощущает-

ся как обобщение ощущений потребителей. В той мере, в какой они ведут к увеличению продаж, результатом станет относительно скромное увеличение продаж, объясняемое рекламой в конце года. В отличие от ППСС, теория «малых шагов» продвигается от небольшого воздействия к более значительному, хотя никогда и не возникает действительно крупного воздействия, похожего на те, которые может раскрыть КЭР.

Теория «малых шагов» возникла из соображений здравого смысла и была, разумеется, связана с общей стабильностью продаж, впечатление о которой создает ошибочное истолкование информации розничного аудита. Тем не менее, поскольку теория «малых шагов» отрицает само существование мощного краткосрочного воздействия, доказанного с железной очевидностью, то сама идея вряд ли может считаться правдоподобной.

Это не имело бы большого значения, если бы эта теория была бы просто академическим упражнением. Но, к сожалению, она вредит эффективности рекламы брендов. Существуют системы тестирования телевизионных рекламных роликов до того, как они будут показаны по телевидению. Результаты лучших систем постоянно оказываются сравнимыми с результатами продаж, на которые оказали воздействие все протестированные телеролики. Исследования до начала рекламной кампании достаточно надежно предсказывают уровень продаж после реальной рекламной кампании контакта. И тем не менее многие приверженцы теории «малых шагов» столь антагонистичны этим исследованиям, как будто они угрожают целомудрию их дочерей. Почти столь же серьезно эти испытания несут угрозу их взглядам на то, как работает реклама. Они считают, что реклама не может добиваться сильного краткосрочного воздействия. И поэтому они инстинктивно отрицают исследования, демонстрирующие как раз такое воздействие.

«Малые шаги» описываются в двух мифах, воспроизведенных в начале этой главы. Оба они представляют собой цитаты из книги, впервые выпущенной в 1974 г. и переизданной в 1998 г. Первое четкое свидетельство мощного краткосрочного воздействия рекламы было опубликовано в 1995 г. Поэтому автор этих мифов либо не знал о новых исследованиях, либо предпочел и дальше распространять свою теорию, несмотря на появившиеся свидетельства, выбивающие у нее почву из-под ног. Продолжающееся хождение

этой теории является иллюстрацией необычайного консерватизма английского рекламного бизнеса (возможно, в этом отражается и консерватизм английского общества). Начинаешь иногда подозревать, что теоретики, цепляющиеся за замшелые концепции, ведут себя так потому, что они инвестировали в них столько интеллектуального капитала.

«Запасы воспоминаний». Это более сложная теория. Лежащая в ее основе концепция не поддается легкому определению, хотя она и напоминает «малые шаги» своей идеей о том, что действительность рекламы может повышаться в течение периодов менее года. «Запасы воспоминаний» градуированы показателем рекламного веса — валового оценочного коэффициента (ГРП). Но это мерка не веса, а когнитивного воздействия рекламы, т.е. сознательных и несознательных воспоминаний о рекламной кампании, вызванных определенным количеством ГРП (включая впечатления от предыдущих рекламных кампаний).

Время идет, и это собрание воспоминаний быстро улетучивается, если его не пополнять. Выдвинувший эту теорию Саймон Бредбент объяснил это следующим образом: «Мы можем представить себе, что наша реклама все меньше и меньше сохраняется в памяти наших покупателей». Обычно когнитивный результат в 100 ГРП может упасть через четыре недели до 50. Используя терминологию ядерной физики, кампании дают «период полураспада в четыре недели». (Эти периоды «половины жизненного срока» обычно составляют от 4 до 10 недель.) Первоначальный уровень «запасов воспоминаний» может быть усилен дополнительно рекламой; сторонники теории фактически видят в этом наиболее важную роль рекламы.

Парадоксальной чертой концепции «запасов воспоминаний» является то, что она делает два заявления: 1) что сохраняется воздействие предыдущей рекламы и 2) что воздействие рекламы угасает. В силу первого заявления требуется меньше рекламы, а в силу второго — больше. Это противоречие порождает практические проблемы при претворении теории в жизнь.

При обдумывании этой довольно тонкой концепции читателю следуют иметь в виду следующие пять положений:

1. Как уже говорилось, концепция «запасов воспоминаний» возникла из той мысли, что воздействие рекламы снижается или накапливается в течение относительно коротких периодов

времени, например «период полураспада в четыре недели». Результаты исследования «одного источника», проведенного в 1995 г. были весьма убедительно подтверждены результатами многих других исследований. Эти факты показывают, что немедленное воздействие рекламы на продажи осуществлялось по принципу «вошел-вышел», и в те периоды, когда реклама не передавалась, какого-либо остаточного влияния не сохранялось или его было очень мало. Поэтому, если базировать операционные планы на концепции «запасов воспоминаний», это может иметь опасные последствия.

Очень долгие сроки — это совершенно другой вопрос, и в гл. 13 обсуждаются те обстоятельства, при которых реклама может иметь кумулятивное воздействие на уровень продаж. Но это косвенный процесс, и он действует только в отношении периодов дольше года — гораздо дольше, чем те периоды, которые используются для большинства расчетов согласно данной концепции.

2. Для того чтобы теории рекламы имели какую-то практическую ценность, они должны сосредотачиваться на продажах. «Запасы воспоминаний» — это мера когнитивного феномена, и неудивительно, что он соотносится с доказанными воспоминаниями о рекламе (т.е. респондентов при проведении исследований проверяют, чтобы убедиться, что они на самом деле помнят ту рекламу, на знание которой они претендуют). Воспоминания же, в свою очередь, не соотносятся с уровнем продаж. Использование показателя «запасов воспоминаний» для предсказания уровня продаж — гораздо более сложная процедура.
3. Концепция «запасов воспоминаний» иногда используется для планирования покупки рекламного времени/места, и из-за этого время от времени возникают неблагоприятные последствия. Поскольку покупатели рекламного места/времени предполагают, что воздействие рекламы переносится на последующие периоды, они предрасположены вести рекламную кампанию на низком уровне — возможно, столь низком, что она не оказывает никакого воздействия, потому что они уверены, что сохраняется какое-то воздействие предыдущей рекламы. В других случаях эфирное время покупается по «супернизким» ценам и концентрируется в расточительно тяжелые «нажимы» — блоки телевизионного эфирного времени

исходя из предположения о том, что концентрация рекламных денег даст преимущества в будущем. Считается, что это может замедлить темпы ее угасания, которые лежат в основе концепции «запасов воспоминаний». Оба эти примера показывают, насколько неэффективно можно расходовать средства.

4. Четвертое положение о «запасах воспоминаний» скорее всего удивит читателей этой книги. За 20 лет, прошедших с момента первого использования данной концепции для оценки рекламных кампаний, ни один человек не попытался продемонстрировать на основе поддающихся наблюдению фактов, что она действительно существует. Пришлось изобрести новую меру, и уже с ее помощью определить, что же такое представляет собой «запас воспоминаний»: след рекламы бренда в уме потребителя. Но, получив такую меру, мы должны были бы оказаться в состоянии продемонстрировать и скорость размывания (т.е. продолжительность «полураспада»), и насколько быстро может быть создан такой «запас». Подобная демонстрация имела бы практическую пользу для медиапланеров и могла бы также сделать теорию лучшим инструментом предсказаний, чем она является в настоящее время.
5. В действительности «запасы воспоминаний» не являются инструментом прямых измерений, это всего лишь компонент для введения в математические модели. При конструировании таких моделей ряд (предполагаемых) причин продаж сравнивается с реальными продажами; при этом используется методика многомерной регрессии и, как результат, оценивается значение каждой причины. После этого модель применяется к конкретному бренду и используется для прогноза в отношении его продаж в течение года.

Этот метод может иметь ценность, поскольку модели, включая «запасы воспоминаний», иногда дают довольно хорошие прогнозы. Это поднимает вопрос о том, не является ли этот практический результат оправданием теории о «запасах воспоминаний». По моему мнению, не вполне. Вокруг самой концепции по-прежнему остается порядочно путаницы, особенно по вопросу: а что же это все-таки такое? Поскольку это нечто, что само не может быть измерено.

Модели включают некоторые поддающиеся надежному измерению вводные факторы (т.е. цену, раскрутку, распределение).

Проблема с «запасами воспоминаний» заключается в том, что они могут действовать, как суррогат повторных покупок, поведенческий феномен, частью привычный, а частью под воздействием рекламы в ее краткосрочной роли. Было бы интересно поставить эксперимент с моделью, включающей частоту покупок вместо показателя «запасов воспоминаний». Может быть, на основе этой модели мы также сможем сделать достаточно надежные прогнозы?

Некоторые важные статистические подсчеты, подобные привлекаемым к деконструкции продаж с целью оценки относительного значения отдельных стимулов, можно провести только с помощью эконометрического моделирования. Однако другие мерки можно получить гораздо проще — при помощи простых наблюдений.

Это верно относительно того, как мы измеряем кратковременный эффект рекламы. Это также верно и относительно шести конкретных измерений долгосрочного воздействия рекламы. Я уверен, что они дают нам гораздо лучшее представление о том, как работает реклама, чем модели, основанные на «запасах воспоминаний». Если у нас есть возможность выбора между надежными наблюдениями и эконометрическим моделированием — каким бы изощренным оно ни было — наш выбор очень прост. Модель — это всегда суррогат сбора данных прямым путем, и она никогда не будет столь же надежной, как прямые наблюдения. Колин Макдональд, необычно реалистичный исследователь, однажды назвал модель «мифом с цифрами». Это описание элегантно и, вне сомнений, справедливо.

Действительно важный вопрос, который ставят эти теории, заключается в том, что они сообщают нам о людях, которые в них верят. Слишком много абстрактных спекуляций о рекламе может вызвать затвердение интеллектуальных артерий. Люди становятся столь закоснелыми и отсталыми в своем мышлении, что их мгновенным инстинктом становится отказ верить в факты, которые могут подорвать их заранее составленные мнения.

Приверженцы «малых шагов» не обращают никакого внимания на исследования, которые подрывают их теорию, а иногда и активно отвергают их. Те, кто эмоционально привязан к концепции «запасов воспоминаний», расширяют ее применение за любые мыслимые пределы, особенно в довольно неподходящую сферу покупки рекламного места и времени.

Сбор больших массивов информации и прилежное изучение их в надежде на открытие каких-то общих закономерностей

стей, т.е. процесс индукции, считается бесплодным направлением поисков научных открытий. Так заявляется в теории, выдвинутой прославленным философом Карлом Поппером. Он верил в то, что открытия — результат прыжка в неизвестное, а единственная роль, которую играет сбор данных, это попытки опровергнуть предыдущую гипотезу. Если этого сделать не удастся, то гипотеза сохраняется.

Идея Поппера более популярна среди не имеющей отношения к науке интеллигенции, чем среди ученых. Ученых оскорбляет мнение о том, что наука — это игра в кости, а не процесс тщательной и постепенной подготовки, приводящий к новым знаниям. Ученые видят и еще один дефект. Теория предполагает, что приверженцы временной гипотезы грациозно склонятся перед противоречащими их гипотезе доказательствами. Из моего опыта общения с теоретиками во всех областях, включая рекламу, я пришел к тому мнению, что они пойдут на что угодно, лишь бы скомпрометировать любые доказательства, не совпадающие с их собственными убеждениями. Обычно они уверены в своей позиции «на все 100%» и никогда от нее не отступят. Классическое изложение кредо Поппера выражено словами, что если мы выдвинем гипотезу, что все лебеди белые, тогда один-единственный черный лебедь уничтожит эту гипотезу. Из моего опыта контактов с учеными (а также со специалистами рекламы) я могу сказать, что это доказательство не будет принято. Они лягут костью, чтобы продемонстрировать, что черный лебедь — это утка.

Поэтому мне представляется подходящим закончить эту главу еще одним мифом:

«Мир и счастье — вот результат готовности признать ошибку, принятие сознания подверженности ошибкам».

Главный источник прибылей производителя

Миф:

«Чем ниже цена, тем больше вероятность того, что мир примет стандартизированную современность».

Уроки визита в супермаркет

«Ширпотреб» — слово отнюдь не прекрасное, но точное, которое довольно красноречиво описывает образ будущего, представленный в мифе, воспроизведенном в начале этой главы. Как при составлении прогнозов вообще, они склонны руководствоваться соображениями здравого смысла — этого сомнительного повода-ря, часто склонного ошибаться. Здравый смысл будет твердить нам, что рациональные потребители ищут самые низкие цены.

Поэтому производители конкурируют, предлагая все более низкие цены. Этот процесс возможен только в том случае, если они приведут свои товары к одному стандарту и добьются самого высокого возможного эффекта масштаба в результате большой продолжительности выпуска изделий. Потребителей интересует только выгодность сделки. Это означает равенство потребительских свойств товаров, низкие цены, невысокую торговую наценку производителя и большие объемы торговли.

Интересно, оказывается, пойти и посмотреть, насколько далеко мы прошли в направлении к этому миру будущего, в котором наконец осуществится классический идеал максимального экономического благосостояния.

В октябре 2002 г. я пришел в большой супермаркет в г. Сиракузы (шт. Нью-Йорк), чтобы исследовать наличные бренды готовых каш для завтрака. Я не считал кашу, которую надо было готовить; не стал также я принимать во внимание упаковки разного размера одного и того же сорта каши. Всего в отделе каш я насчитал 190 различных разновидностей этого продукта.

Я подошел к делу со всей ответственностью и дважды пересчитал наличный ассортимент. В 1984 г. я уже проводил подобное исследование. Так вот, с того времени количество отдельных разновидностей выросло более чем вдвое.

Под различными видами товара я имею в виду продукты, различающиеся по вкусу, форме, ингредиентам, ощущениям от звука хруста, питательности, количеству подслащивающего вещества, наличию «ингредиентов здоровья» (отрубей, орехов, изюма), количеству кальция и отдельных витаминов, объемной плотности (отношение веса к объему), а также по тому, есть ли в каше «прикольные» ингредиенты, вроде подушечек, которым бы радовались дети. Когда я встречал очевидное сходство двух вариаций разных фирм, я считал их отдельно, но я не выявил большого числа случаев абсолютного копирования. Когда производитель реагирует на новинку конкурирующего производителя, он вводит в собственный бренд какие-то отличающие его особенности. Единственные примеры полной имитации одного бренда другим встречались тогда, когда магазинные бренды создавались по образцу основных производителей.

Бренды изготавливаются четырьмя основными производителями (на их продукцию пришлось более 80% товара, выставленного на полках супермаркета в отделе каш). Каждая из основных маркетинговых компаний очень тщательно позиционирует свои бренды в товарной категории. Но каждая из компаний также немедленно реагирует на появление новых продуктов у конкурентов (вводя некоторые отличия, как я показал).

Огромное число брендов и разновидностей, которое возникло в результате такого положения, сделало неизбежным то, что каждому производителю приходится в значительной мере пользоваться собственными брендами для создания новых.

Различия в ценах были очень большими. Если говорить о «цене единицы продукции», т.е. цене за фунт, то они начинались с 2,27 дол. за *Marshmallow Safari* фирмы *Quaker* (бренд, расфасованный в простые пластиковые пакеты) и поднимались до 5,32 дол. за *Boo Berry* фирмы *General Mills*.

Парочка брендов была даже еще дороже, но это были «сборные» упаковки — наборы отдельно расфасованных порций от 6 до 8 образцов разных продуктов одного производителя. Магазиновые бренды были, как и можно было ожидать, в дешевом секторе товарного ассортимента. Цена единицы продукции бренда *Food Club Crisp Rice* составляла 2,34 дол., а его прямого конкурента — *Rise Krispies* фирмы *Kellogg* — 3,78. Посчитав упаковки разных брендов, выложенные на лицевой стороне полок супермаркета, я увидел, что упаковок *Crisp Rice* было 3, а *Rise Krispies* — 7. Судя по тому, что мы знаем о выкладке товаров на полках магазинов (при ней слегка преувеличивается доля рынка малых брендов), мы можем заключить, что бренд производителя *Rise Krispies* фирмы *Kellogg* превосходит магазинный бренд *Crisp Rice* в соотношении, вероятно, 3 : 1. Нет никаких оснований считать, что низкие цены убедят мир принять «стандартизированную современность».

Почти во всех супермаркетах США, Канады, Великобритании, Германии, Австралии и других экономически развитых стран вы увидите примерно такую же картину. И хотя категория готовых каш особенно сильно фрагментирована, в большинстве других продуктовых категориях также происходит увеличение числа брендов и их разновидностей и наблюдается широкий разброс цен.

Миф, помещенный мной в начале этой главы — что супермаркеты неизбежно пойдут в направлении «ширпотреба», — столь разительно отличается от реальности, что читатель должен заинтересоваться, откуда взялась такая информация у автора мифа. Может быть, он вел беседы с двумя конкурирующими ларьками, торговавшими рисом внавал на восточном базаре? Но из контекста его статьи этого не вытекает. Автор, кстати говоря, большой ученый и до ухода на пенсию преподавал в одной из наиболее престижных школ бизнеса в США. Цитата взята из его быстро распроданной книги, вышедшей в 1983 г.

В рамках этого мифа производители могут повышать свои прибыли, только увеличивая объем продаж в надежде на то, что при этом они создадут эффект масштаба в производстве и маркетинге. Но в то же время конкуренция со стороны более эффективных

производителей еще больше снизит цены и уничтожит их прибыли. Это весьма безрадостная перспектива для компаний, торгующих потребительскими товарами.

Такое мнение о состоянии дел в реальном мире является, естественно, чрезвычайно неполным и порочным. И причины этого поразительным образом очевидны. Конкуренция на реальных рынках основывается не на стандартизации, а на дифференциации. Таков простой факт, благодаря которому существуют экономические возможности, предоставляемые такими рынками. (Это со всей несомненностью было продемонстрировано еще в 1948 г. нобелевским лауреатом, экономистом Фридрихом фон Хайеком).

В картине рынков, созданной мифом, приведенным в этой главе, реклама не играет никакой роли, потому что продукты ничем не отличаются друг от друга, а выигрывает самый дешевый из них. Система без рекламы, или даже система, в которой снижается значение рекламы, — подобные конструкции ничего общего не имеют с реальностью. Это очевидно любому обычному человеку, хотя публика в целом, как правило, совершенно безразлична к тому, есть ли реклама или нет.

В товарных категориях доминируют бренды производителей (или их эквиваленты в различных сферах услуг). В продуктовых магазинах и аптеках на них приходится более половины всего ассортимента, более 80% общего объема продаж и более 90% общей стоимости продаж. Эти последние две цифры важны потому, что они демонстрируют, что ярлыки производителей, если их сравнивать с магазинными брендами, «ценовыми» брендами и товарами с рядовым названием, превышают их по объему продаж и, кроме того, их цены выше. Общее положение состоит в том, что более высокие потребительские цены означают более высокие прибыли для производителей.

У брендов долгая история; они вошли в торговый обиход задолго до конца XIX в., когда на заводах начали массовое производство товаров, были введены бренды (торговые марки) для обозначения товаров производителей. Это было важно в то время, когда на ранней стадии развития находились и страна в целом, и коммуникации в частности. Заводы были географически расположены далеко от предприятий розничной торговли и покупателей, так что они не были друг другу достаточно известны. Бренды определяли, кто есть кто и что есть что. Они также гарантировали однородность и качество товара. Еще одна (а на деле главная причина,

по которой их начали применять): бренды обеспечивали юридическую защиту. Ни один конкурирующий производитель не мог скопировать формулу мыла *Ivory* — и тем более воспользоваться названием бренда, — чтобы тут же он не оказался под прицелом орудий адвокатов фирмы *Procter & Gamble*.

Добавленная ценность — что вносит реклама

Глава 3 была посвящена брендам, а в особенности тому, каким образом вся разница между брендами и немарочными товарами состоит в добавленной ценности. Сейчас я более подробно изложу некоторые из идей, содержащихся в гл. 3. Но сначала еще раз остановимся на основных положениях.

- Бренд — это соединение двух элементов: 1) своей функциональности, проявляющейся в содержании коробки с товаром или в выполнении услуг, 2) добавленной ценности. Функциональность с легкостью поддается наблюдениям и измерениям. Но не столь просто обстоит дело с добавленными ценностями, которые представляют собой отражение в умах потребителей собрание причин, по которым бренд покупается, а отношение к нему в соответствии с целым рядом различных аспектов и критериев.
- Рядовой продукт функционально является приемлемым, хотя в общем он не так нравится, как широко признанный бренд. Бренд обладает и функциональностью, и добавленной ценностью. Небольшое, но растущее число магазинных брендов располагают добавленной ценностью, связанной с названием и репутацией магазина.
- Добавленные ценности — это не какая-то фантастическая концепция. Их реальность может быть продемонстрирована тестированием нового товара для сравнения реакций потребителей на бренды в двух отдельных состояниях: когда они обезличены и когда они находятся в своей обычной упаковке.

В конечном итоге сила бренда основывается на том, в каких объемах его покупают вторично. Это очевидно в отношении брендов, продаваемых в продовольственных магазинах и аптеках, а также в отношении таких услуг, как транспорт и коммуникации. Это даже справедливо в отношении таких дорогостоящих товаров,

как автомашины, если их предлагают в категории зрелых товаров — а именно такое положение в США и многих других странах.

Если ваш бренд продолжает удовлетворять своих потребителей, его будут покупать неоднократно. Это будет продолжаться до тех пор, пока производитель-конкурент не представит такой бренд, который функционально будет превосходить ваш бренд. И это почти наверняка приведет к уменьшению уровня покупок первоначального бренда, пока он также не будет улучшен. Функциональность важна коренным образом, и значение фундаментальности сохраняется на протяжении всего существования бренда. Повторные покупки бренда вызывают в умах потребителей рост добавленной ценности. Этот процесс происходит в виде почти незаметных малых приращений. Поддающийся измерению эффект можно будет почувствовать только в долгосрочной перспективе, через годы, а не месяцы. Эти накопленные добавленные ценности поощряют к следующей покупке, и продолжается процесс, в ходе которого наблюдается взаимный резонанс покупок и добавленных ценностей. Резонанс происходит до тех пор, пока его не прекращает изменение модели покупательского поведения. Но пока этого не случилось, процесс идет гладко и гармонично, к удовлетворению и покупателей (потому что им нравятся товары), и производителей (потому что им нравятся прибыли).

В исключительной степени этому процессу способствует реклама. Она усиливает упомянутый мной в предыдущем абзаце резонанс двумя путями. Ее краткосрочный эффект непосредственно повышает уровень продаж. И она также наращивает запас добавленных ценностей в силу своей способности усиливать восприятие покупателями нефункциональных качеств бренда: в этом состоит ее долгосрочный эффект.

Тот путь, идя по которому реклама углубляет восприятие покупателями нефункциональных качеств бренда, это и есть описание нами долгосрочного эффекта рекламы. Это «укрепление бренда», составляющее последнюю часть процесса ППСС, описанного в гл. 12. Реклама выполняет эту работу шестью поддающимися измерению способами. Некоторые из этих способов связаны друг с другом; поэтому их будет проще понять, если рассматривать их попарно.

Проникновение и частота покупок. Реклама может расширить проникновение бренда (т.е. долю домохозяйств, которые покупают его в течение определенного периода). Реклама достигает этого путем демонстрации преимуществ бренда таким образом, чтобы

внушить некоторым лицам, не покупавшим его раньше, купить его хотя бы на пробу. Реклама может также повысить частоту покупок бренда (то, как часто покупатели приобретают его в течение определенного периода). Она достигает этого, обращаясь к существующим покупателям, подсказывая им мысль чаще пользоваться брендом и поощряя их к этому. В этом состоит важнейшая цель крупных брендов во многих товарных категориях — например, продовольственные бренды используют в рекламе кухонные рецепты, бензиновые бренды — туристские объекты, а пластиковые карточки для высокообеспеченных клиентов — покупки в фешенебельных магазинах.

Между ростом проникновения бренда и увеличением его доли рынка действует прямая связь. Однако в конечном счете рост проникновения достигает потолка. Наступает момент, когда бренд, если он достаточно большой, достигает своих потенциальных потребителей, потому что буквально все знают о нем и те, кому он не нравится, покупать его не станут.

Когда это происходит, создавшееся положение в некоторой степени компенсируется частотой покупок. Она относительно одинакова для брендов, занимающих $4/5$ нижних позиций в любой товарной категории, так что более крупные бренды отличаются от менее крупных брендов исключительно на основе их проникновения. Однако когда бренд вырастает до достаточно больших размеров, чтобы выйти в верхнюю квантиль (т.е. $1/5$ брендов, состоящую из самых больших), то его частота покупок возрастает. Вот в этой верхней квантили, несмотря на то что рост проникновения, вероятно, остановился, увеличение частоты покупок не прекращается. Это значит, что производители получают дополнительный сбыт своей продукции за счет существующих покупателей, а этого можно добиться средствами рекламы относительно дешево. (Привлечение новых покупателей — гораздо более трудная задача независимо от того, насколько велик или мал бренд.)

Когда *Dove* был выпущен на рынок (первоначально в виде кускового мыла), его средний ежегодный рост объемов продаж в течение первых трех лет распределения в масштабах всей страны почти вдвое превышал рост в последующие три года. В первый период бренд рос в результате частоты покупок. Перед нами типичная модель для этого довольно редкого вида — успешного нового бренда. *Dove* в настоящее время является лидирующим по объему брендом в своей категории в США и очень важным брендом производителя в международном плане.

Высокая частота покупок способствует росту объема продаж. По этой причине крупные бренды более прибыльны в расчете на товарную единицу, чем малые, и эта дополнительная прибыльность в значительной степени определяется потребительской рекламой.

Ценовая эластичность и потребительские цены. В гл. 3 мы обсуждали, каким образом добавленные ценности усиливают индивидуальность бренда. По мере того как эти ценности занимают все большее место в умах покупателей, маркетинговая компания может позволить себе поднимать цену своего бренда, так как покупатели будут все менее склонны к тому, чтобы перестать покупать его и начать покупать заменитель. Говоря языком экономики, ценовая эластичность бренда сокращается. Есть достаточные основания считать, что реклама может действительно добиться этого. Таким образом, производители оказываются защищенными от утраты слишком большого числа покупателей при повышении ими цен. Поэтому неудивительно, что цены пользующихся успехом брендов (а таких брендов во всех товарных категориях около 15%) по крайней мере на 10% выше среднего уровня для их категории. Механизм, при помощи которого достигается такое положение, состоит в том, что эти бренды нуждаются в стимулировании сферы торговли и покупателей гораздо меньше, чем более слабые и менее крупные бренды. Кампании стимулирования сокращают розничные цены и снижают прибыли производителей. Поэтому производители стремятся сопротивляться давлению компаний розничной торговли с целью заставить их непрерывно проводить такие кампании. Сильные бренды — лучший козырь производителей на переговорах с розничной торговлей. Когда атмосфера на переговорах накаляется, до компаний розничной торговли в конечном итоге доходит понимание того, что они просто-напросто не проживут без сильных брендов производителей, так как у этих брендов больше объемы продаж. А производители в свою очередь не упустят случая напомнить им об этом.

У больших, пользующихся успехом брендов уровень прямых издержек иногда намного превышает средний уровень издержек по категории, так как у них очень высокое качество. Этому фактору противостоит то, что эти бренды выигрывают потому, что у них выше среднего по категории эффект масштаба и в производстве, и в маркетинге.

Поэтому большие и пользующиеся успехом бренды из-за своих высоких цен почти во всех случаях будут более прибыльными,

чем малые и менее успешные бренды. И в эту дополнительную прибыльность также внесла свой вклад реклама.

Эластичность и интенсивность рекламы. Эластичность рекламы очень трудно рассчитать, но это было сделано для большого количества брендов. Это мера того, насколько поднимается уровень продаж, если рекламный бюджет будет увеличен на определенную сумму. Трудность при осуществлении расчетов состоит в том, чтобы ограничить эффект воздействием одной лишь рекламы, исключив действие всех других факторов, которые могли бы оказать влияние на уровень продаж.

В среднем эластичность рекламы низка — проявляется в соотношении между рекламой и уровнем продаж 5:1. (Эта оценка основана на широкой выборке из более чем 130 брендов.) 5%-е увеличение рекламы обычно приводит к 1%-му росту уровня продаж. Таков среднесрочный эффект, ощущаемый в течение года. Любая степень рекламной эластичности предполагает успех рекламной кампании; рекламная эластичность неэффективной кампании, разумеется, является нулевой. В том, что касается обычных брендов, усиление рекламы не является прибыльным в среднесрочный период, так как прибыли от дополнительных продаж в общем оказываются меньше стоимости дополнительной рекламы. Тем не менее иногда ситуация может выглядеть лучше, если к среднесрочному воздействию мы добавим долгосрочное. Этот в общем низкий уровень рекламной эластичности может быть немного поднят за счет роста добавленных ценностей бренда, а это, как я уже объяснял, является долгосрочным эффектом рекламы. Другими словами, постепенно уровень продаж все более и более становится восприимчивым к увеличению рекламного давления. И когда это случается — когда эластичность рекламы оказалась поднята выше среднего уровня — дополнительные продажи означают, что дополнительная реклама может стать прибыльной. И еще раз повторю: дополнение ее другими долгосрочными воздействиями может улучшить ситуацию еще больше.

Интенсивность рекламы измеряет долю стоимости нетто-продаж бренда, выделенную на медиарекламу. Если эта доля мала, то это высвобождает больше средств для направления в прибыль; если она велика, то прибыль будет меньше. Как я объяснял в разделе о рекламных бюджетах в гл. 8, крупные бренды тратят меньшую долю СНП на рекламу, чем мелкие бренды. Крупные бренды поэтому достигают более высокой прибыли из-за относительно малых

размеров своих рекламных инвестиций. В этом состоит реальный эффект масштаба.

Способы, которыми успешная реклама создает добавленные ценности, в долгосрочном плане усиливают бренды, и это может увеличить рекламную эластичность и сократить рекламную интенсивность. Оба эти воздействия ведут к прямой выгоде в виде роста прибыльности бренда.

Все, что мы до сих пор говорили, касалось долгосрочного воздействия, которое реклама оказывает на бренды, и каким образом происходит так, что бренды обеспечивают энергию и прибыльность бизнеса производителя. Я не затрагивал вопрос о каком-либо долгосрочном самостоятельном воздействии рекламы на уровень продаж и прибыли.

Этот подход часто использовали другие аналитики. Они в целом изучали проблему, негласно следуя теории «малых шагов», обсуждавшейся в гл. 12. Миф «малых шагов» представляет дело так, что реклама вначале оказывает почти неощутимое воздействие, но оно микроскопическими порциями нарастает, пока не достигает поддающихся измерению размеров в конце года. Эта теория совершенно очевидно не в силах объяснить реальные факты того, каким же образом реклама воздействует на уровень продаж в течение года, и в особенности, почему происходит спад в конце года по сравнению с первоначальным краткосрочным эффектом. Однако теория «малых шагов» может оказаться ближе к истине, когда она используется для объяснения долгосрочного увеличения уровня продаж, происходящего год за годом, — это увеличение идет за счет прироста.

Его, однако, трудно протестировать с помощью эмпирических средств. Иногда это пытаются сделать на основе эконометрических моделей, но все они исключительно сложны, в них используется столь большое число объяснительных переменных, что часто между ними происходит контаминация. Все это дает серьезные основания предположить, что различные факторы, влияющие на уровень продаж, действуют синергетически и их общий эффект состоит в усилении самого бренда.

Модели могут привести к тонким проникновениям в суть явлений. Наблюдение обычно дает возможность более простого взгляда. Модели очень сложно создать и интерпретировать; наблюдение организуется не с такими трудностями. Если мне приходится выбирать между построением модели и наблюдением,

я обычно избираю наблюдение — если только полученные таким путем данные не искажают реальность. Информация, на которую мы опираемся при составлении рекомендаций о действиях, должна быть точно выраженной, даже если ее мало (при этом, разумеется, она не должна вводить в заблуждение). По этой причине я считаю, что гораздо проще и более продуктивно разрубить гордиев узел и для изучения долгосрочного эффекта рекламы использовать одну концепцию, сводящую воедино результаты действия различных факторов. Очевидно, что такой концепцией является бренд, способности которого к увеличению могут быть измерены шестью простыми способами (хотя мы не должны исключать и ту возможность, что эконометрическое моделирование будет в состоянии что-то нам показать — ниже я на этом остановлюсь).

Вкратце об этих шести способах: реклама может влиять на срочный рост уровня продаж, усиливая проникновение бренда до тех пор, пока не будет достигнут потолок. Проникновение возможно измерить. Реклама может повысить частоту покупок, а с ней и прибыльность. Частоту покупок возможно измерить. Реклама может сократить ценовую эластичность и дать возможность производителю поддерживать потребительские цены на высоком уровне, сократив стимулирование сбыта: все это очевидным образом сказывается на прибыльности. И ценовую эластичность, и цены возможно измерить. Успешная реклама может увеличить эластичность рекламы и сделать возможным добиться выгод эффекта масштаба вследствие низкого уровня интенсивности рекламы. Эластичность и интенсивность рекламы возможно измерить.

Если, как я предполагаю, усиление эластичности рекламы и снижение ее интенсивности означают рост уровня продаж на каждый рекламный доллар, то тогда мы могли бы найти способ продемонстрировать, что эта продуктивность выше для больших, сильных брендов, чем для небольших и слабых. В гл. 10 я обсуждал концепцию окупаемости рекламы, методику, разработанную хорошо известной организацией *Marketing Management Analytics (ММА)*. Окупаемость представляет собой чистый доход на денежные инвестиции в рекламу. Он рассчитывается оценкой увеличения уровня продаж, объясняемого этой рекламой, и вычитанием прямых и косвенных затрат на достижение дополнительного объема продаж. Авторитетная, но неопубликованная серия подсчетов ММА показывает, что окупаемость рекламы для больших, сильных брендов в среднем вдвое больше, чем у малых, слабых брендов.

Обратите внимание, что я все время подчеркиваю возможность измерений. Одной из самых больших проблем планирования брендов является туманная и нечеткая манера их описания. Они обычно изобилуют такими выражениями, как «ценность бренда», «основные ценности бренда», «высокая доля внимания», «растягивание бренда», «психографическое позиционирование», и другими красочными фразами, порождающими многочисленные ассоциации. Не очень легко их использовать в планировании сугубо делового характера.

В своем анализе брендов я намерен говорить прямо. Он зависит от наблюдений, а не от моделирования. В мои намерения не входит чего-либо большее, чем продемонстрировать организациям, управляющим брендами, каким образом реклама может способствовать их долгосрочной прибыльности. И на самом деле, трудно спорить, что бренды — главный источник прибылей производителей. Они обеспечивают многостороннюю дифференциацию, что необходимо для успешной конкуренции в категориях зрелых товаров.

Бренды планируются в соответствии с общим стратегическим планом маркетинговой кампании. В его рамках успех бренда зависит от двух групп людей: от тех, кто несет ответственность за дизайн товара и его производство в материально-вещественной форме, а также от тех, кто несет ответственность за рекламу и каждодневные маркетинговые операции. В период появления бренда и его роста первая группа людей более важна из-за абсолютной необходимости предложить нечто, функционально превосходящее продукцию конкурентов, хотя бы в некоторых аспектах. А когда бренд активно развивается, то же, если не большее, значение приобретают рекламные и маркетинговые специалисты, потому что в их обязанности входит преобразовать схему бренда в реальность. Бренды могут создавать для компании рост, выносливость и прибыльность. Реклама в состоянии вносить во все эти аспекты значительный вклад.

Эту главу я должен закончить кодой. Я изобразил рекламу в чрезвычайно позитивных красках. И тем не менее никогда нельзя забывать, что успешные рекламные кампании — это только их меньшая часть. Количество неэффективных или сомнительно эффективных кампаний постыдно высоко, а доля тех, которые срабатывают бесспорно хорошо, как кажется, не растет. Всех связанных с рекламным бизнесом это должно не просто заботить, а встревожить. Поэтому вполне уместно, что в гл. 14 я обращаюсь к вопросу об одном практическом способе улучшения дел. Это не единственный метод, который нам следует использовать, но он важен.

Часть V

Исследование рекламы — до и после ее показа

Три мифа:

«Не существует надежной процедуры контроля качества рекламы [для] очищения от негодных вариантов и пропуска победителей».

«Разница между количеством покупателей, которые могут вспомнить вашу нынешнюю рекламу, и теми, кто этого не может, показывает, сколько людей были привлечены рекламой к покупке вашего товара».

«В то время, как... реклама, стимулирование сбыта и личная продажа эффективны в создании имиджа бренда, передаче информации и/или создании осведомленности о товарах, прямые действия с использованием тех же инструментов могут привести к немедленной поведенческой реакции».

Все они являются абсолютно ошибочными.



Будьте ОСМОТРИТЕЛЬНЫ

Миф:

«Не существует надежной процедуры контроля качества рекламы [для] очищения от негодных вариантов и пропуска победителей».

Исследования и творческий процесс

В рекламном бизнесе творческий процесс всегда самый важный. Но хотя Стенли Ресор — человек, превративший компанию *J. Walter Thompson* в первое современное рекламное агентство, зашел настолько далеко, что заявил: «Все остальное — уборная», он не хотел этим сказать, что уборная — это совсем не важно. Если наша рекламная уборная описывает (среди прочих дел) исследования, используемые для измерения воздействия рекламных кампаний, то она может быть весьма и весьма полезной.

В этой главе мы обсуждаем предварительное тестирование рекламы, которое позволяет нам отсеять неэффективные творческие идеи до того, как мы потратим деньги на их проверку с отбраковкой. В гл. 15 описываются исследования, применяемые для мониторинга кампаний во время их проведения и помогающие нам определить, как реклама действует — или не действует.

В гл. 16 взгляд обращен в прошлое, к старинным урокам прямого отклика и к тому, как они все еще могут быть полезными для нас в стремлении сделать все другие типы рекламы насколько возможно эффективными.

Высокопоставленный сотрудник международного департамента одной гигантской маркетинговой компании как-то заявил на заседании, на котором я присутствовал: «Нет необходимости проводить исследования в связи с этой рекламой. Мы это делаем только с теми рекламами, в которых мы сомневаемся». Агентство было очень довольно. И напрасно. Это заявление основывалось на том предположении, что опытные специалисты по рекламе могут совершенно спокойно, полагаясь на свои инстинктивные или основанные на информации догадки, предсказывать, будет ли кампания успешной или безуспешной.

Это весьма сомнительное убеждение.

Ведущая фигура в мире изучения средств рекламы, Лео Богарт, провел однажды вместе со своими коллегами исследование прогнозных способностей 83 лиц, принимавших решение в области рекламы (менеджеров продукта, менеджеров по рекламе, менеджеров по работе с клиентами в агентствах, сотрудников творческих отделов, отделов по работе со СМИ и исследовательских отделов) в Нью-Йорке, Бостоне, Цинциннати, Детройте и Лос-Анджелесе. Исследователи обнаружили, что, хотя эксперты вполне здраво могли определить, будет ли та или иная реклама замечена, они были совершенно беспомощны предсказать ее способности способствовать продажам. (Разумеется, все прогнозы были сверены с фактами.)

Ряд других исследований установил то же самое. Однако самое убедительное свидетельство ненадежности мнения экспертов состоит в том, что 95% новых брендов терпит провал и 60% идущих рекламных кампаний не оказывает никакого воздействия на рынок или оказывает очень малое воздействие. Все эти бренды и кампании оценивали и одобрили лица, принимавшие решения, которые были столь же опытными и талантливymi, как те, о которых шла речь в исследовании Богарта. Субъективного мнения никогда не бывает достаточно. Сейф (о нем мы говорили в гл. 6), в котором хранятся секреты того, как реклама может действительно привести к повышению уровня продаж, — этот сейф по-прежнему остается прочно запертым.

Очевидно, что необходим какой-то надежный способ проведения исследований рекламы до ее запуска. Такие исследования,

однако, страдают от двух проблем. Первое — это сложность задачи. Прежде всего, реклама, способствуя повышению уровня продаж, действует не в изоляции. Поэтому исследования одной только рекламы могут привести нас к ошибке. И то, что специалисты рекламного бизнеса иногда называют «просекой» — предполагаемой способностью рекламы привлекать внимание в условиях, когда в короткий промежуток времени передается масса рекламных объявлений, — вряд ли может считаться важным доводом, если мы учтем, что и покупка бренда, и сидение перед телевизором характеризуются, как это было правильно названо, «низким уровнем участия». Как отмечалось в гл. 2, когда потребители покупают большинство брендов, этот процесс еще не означает сознательного взвешивания всех доводов за и против. Просмотр телепередач большей частью можно лучше всего описать как довольно поверхностный контакт с аудиторией.

Однако вторая проблема еще значительнее и создает реальные препятствия на пути прогресса. Специалистам по рекламе, особенно тем, кто работает в рекламных агентствах и в первую очередь сотрудникам творческих отделов, не нравится один очень важный тип рекламных исследований. Он их не то чтобы «не приводит в восторг». Они настроены в отношении него агрессивно, антагонистично. От слова «тест», особенно в применении к предварительному тестированию готовой рекламы, когда нужно набрать определенное число баллов, у них немедленно закипает кровь.

Хотя такое отношение создает большие трудности, в некотором смысле оно понятно. Тесты, которые так ненавидят специалисты рекламы, используют слабую, по их мнению, методологию, и на их основании выносятся решения о рекламе. Решения эти могут приводить к тому, что отвергаются предложения, появляющиеся ценой затраты многих часов напряженной работы и одобренные экспертами агентства. (Начать с того, что, если бы они не были одобрены, их бы не представили клиентам.) Помимо эмоциональных инвестиций в рекламные идеи, в готовую продукцию были произведены и финансовые инвестиции. Но эмоциональный момент также присутствует.

И тем не менее, несмотря на технические трудности — не говоря уже о нежных чувствах людей, которые пишут рекламные тексты, — фактом является то, что 60% рекламы не имеет никакого эффекта или оказывает малое воздействие. (Эта цифра обсуждалась в гл. 1, 6 и 12.) Если «механические» проблемы и личные

предубеждения положить на одну чашу весов, а на другую — необходимость лучше работать, чтобы повысить доход на те огромные инвестиции, которые клиенты вкладывают в рекламу, то призыв к улучшению положения дел перевесит как гораздо более весомое соображение. Клиенты, которые расходуют (или тратят впустую) столь большие суммы денег, должны снести методологические и личные возражения бульдозером, чтобы найти решение проблемы того, какие кампании будут работать, а какие — нет.

Исследования рекламы проводятся в три этапа. Целью первого этапа является оказание помощи сотрудникам творческих отделов в появлении идей и сортировке на самых ранних стадиях идей на перспективные и менее перспективные. Подобный тип исследований не вызывает особых споров. Я рассмотрю его в следующем разделе данной главы.

Второй этап — это исследования законченных рекламных продуктов с целью представить их эффективность. Этот этап прогностический, единственная часть процесса рекламных исследований, которая носит такой характер. Он состоит в том, чтобы посмотреть, куда вы собираетесь прыгнуть, и именно эти исследования порождают проблемы с рекламными агентствами. Он обозначен внушающим страх словом «тест». Он также будет рассмотрен позже в этой главе.

Третий этап начинается после того, как рекламные материалы начали передавать по телевидению. Знания и установки потребителей регулярно отслеживаются, чтобы обеспечить обратную связь в ходе кампании. Тем самым создается важный вклад в следующий раунд креативного планирования (обычно планирования на следующий год). Как и на первом этапе исследований, на третьем не возникает слишком много возражений со стороны агентств, хотя некоторые меры гораздо лучше, чем другие, а клиенты и агентства не всегда поддерживают лучшие меры. В этих исследованиях есть много интересных положений, и гл. 15 они рассматриваются.

Возникновение фокус-группы

В начале 1960-х гг. в США рекламные агентства начали вести качественный анализ для первого этапа их работы по осуществлению рекламных кампаний после принятия стратегии. Этот про-

цесс по-прежнему является частью обычных рабочих процедур агентств. Типичным является положение, когда на основе двух или трех творческих идей — различных реакций на одну и ту же стратегию — создается телереклама в форме сценариев, или раскадровок, или видеозаписи раскадровок и в форме планов кампаний в прессе.

Эти планы рекламы становятся предметом качественного анализа в виде индивидуальных интервью (известных под названием интервью «один на один») или обычно фокус-групп. Выборки типично состоят из 20 человек для проведения интервью «один на один» и шести групп по восемь человек каждая для фокус-групп. Разумеется, все респонденты являются членами целевых групп для рекламируемого бренда.

Вопросы задаются не в жесткой форме. Сотрудники, проводящие полевые исследования (известные как модераторы), используют руководство по проведению интервью, чтобы обозначить области, которые следует обсудить, и поощряют респондентов говорить то, что они хотят, своими словами, под аудиозапись. Часто ведется также видеозапись бесед с группами, чтобы обозреватели могли наблюдать за обоснованностью выводов модератора, что гораздо убедительнее, чем прямое сведение в таблицы полученных сведений (как это делается с количественными исследованиями больших выборок).

Для такого вида исследований применяются малые выборки. Большие выборки непрактичны из-за высокой стоимости проведения отдельных интервью и также потому, что результаты всегда нужны очень быстро. Однако из-за малых размеров выборок выводы не смогут быть спроецированы таким образом, чтобы представлять население в целом. Эти ограничения принимаются, поскольку цель исследования — обеспечить проявления интуиции и просвещение, а не коим образом не предоставлять доказательства чего-либо. Исследования эффективны в выявлении проблем искажения в коммуникации существующих сообщений и попадания в коммуникацию непреднамеренных сообщений. Отдельные рекламные идеи обычно изменяются и иногда даже выбрасываются сотрудниками творческих отделов, потому что они создают проблемы для относительно небольшого количества респондентов.

Исследования применяются для того, чтобы оценить, насколько потребители могли бы быть заинтересованы в других реклам-

ных идеях и насколько легко они сообщаются друг с другом. Интервью «один на один» специализируются на коммуникации потому, что если мы попытаемся использовать группы для тестирования коммуникации, то тот член группы, который понимает суть ситуации, немедленно раскроет всю игру. Очень важной особенностью этого исследования, особенно фокус-групп, является то, что оно действует, как теплица для выращивания рассады. Творческие предложения становятся катализатором дискуссии. Между членами группы происходит взаимодействие; те рекламные идеи, которые они обсуждают, могут породить новые идеи, и сотрудники творческих отделов часто находят их весьма ценными. Фактически формулировки, используемые в фокус-группах, иногда появляются уже в тексте рекламного объявления. Сотрудники творческих отделов (и иногда также менеджеры по работе с клиентами и даже клиенты) проводят много часов своей полной стрессами жизни, с интересом наблюдая через одностороннее зеркало за тем, как группы покупателей обсуждают предложенные агентством идеи рекламной кампании. Все лидирующие рекламные агентства установили в своих офисах такие зеркала.

Это участие сотрудников творческих отделов является настоящим ключом к пониманию столь большой популярности качественных исследований. Они проводятся в основном для того, чтобы облегчить жизнь сотрудников, которых убеждают принять их на условиях, которые являются больше полезными, чем угрожающими. Очень существенно, что для описания этого вида качественных исследований никогда не применяется слово «тест». Обычно за них платит агентство, а не клиент, а модераторы часто получают заработную плату в рекламном агентстве.

Когда в конце 1960-х гг. в английских рекламных агентствах начали использовать планирование клиентских заданий, то планировщики клиентских заданий стали активно заниматься качественными исследованиями, применив их для установления тесных рабочих отношений со своими коллегами из творческих отделов. Планировщики клиентских заданий часто сами проводят качественные исследования, и это же делается в тех немногих американских рекламных агентствах, которые последовали английскому примеру и сами ведут планирование клиентских заданий.

Чем более тесно планировщики клиентских заданий оказывались связанными с маломасштабными качественными исследова-

ния, тем больше это усиливало их антагонизм к тем типам исследований, которые назывались тестами. Слишком часто качественные и количественные исследования считаются взаимоисключающими, как либо то — либо это. Это любопытное непонимание их отдельных ролей. Эти два типа исследований взаимодополняющие, а не конкурирующие.

Качественные исследования ценны при формулировании и доработке идей рекламных кампаний. Но они отягощены очень серьезным изъяном. На рынке реклама используется покупателями. На нее смотрят — или не смотрят, действуют под ее воздействием — или не действуют; полностью по воле покупателя. Никто не дает им указаний смотреть на рекламу — за исключением тех случаев, когда проводятся исследования. А будут ли они это делать в своей обычной жизни или не будут, зависит от бренда и от рекламы. Реклама — это очень быстротечный стимул, который не замечают во многих случаях, если не в большинстве случаев, и практически невозможно дать психологическое объяснение — почему покупатели его «схватывают» или нет — и какие покупатели.

Рекламные исследования, не опирающиеся на эту реальность, не могут дать объяснения реального мира. Качественные исследования, несмотря на все то, что они способны делать, основываются на «форсированных контактах». Покупателям приказывают смотреть на рекламу. (Таким же образом некоторые типы рекламных исследований, использующие количественные методы, основываются на том, что участникам приказывают напрячь память и сосредоточить внимание на тех рекламах, которые они могли видеть.) И качественные исследования, и эти количественные системы ограничены тем очень важным положением, которое они не в силах разгадать: будут ли они вообще смотреть эту рекламу.

Все, что мы можем ждать от исследований типа «форсированного контакта», так это то, после того как произошло наиболее важное событие (т.е. после того как на рекламу было обращено внимание потребителя), исследование скажет нам что-либо о том, действует ли и как она действует. Поскольку этот тип исследований не связан с измерениями внимания потребителя, его поле действий весьма ограничено. Ну а если внимание потребителя вообще не было привлечено, то все выводы исследования, основанного на «форсированном контакте», не имеют никакой ценности.

Медицинский осмотр в последнюю минуту

Теперь мы рассмотрим тот тип рекламных исследований, которые приводят к столь бурным сценам, когда их обсуждают в кругах, связанных с рекламными агентствами.

Предположим, что с помощью лучших качественных исследований разработаны креатив-предложения. Предположим, далее, что эти предложения были доведены до окончательной формы в виде серии рекламных телероликов, обогащенных дополнительными дорогостоящими производственными ценностями. Поскольку качественные исследования не обладают прогнозной способностью и поскольку старший управляющий маркетингом компании-клиента — реалист и понимает, что суждения экспертов по рекламе могут быть ошибочны, перед ним или перед ней теперь встает необходимость принимать трудное решение. Стоимость производства телероликов могла быть высокой, однако стоимость проверки с отбраковкой гораздо выше. Решение должно быть либо «вперед», либо «стоп». Несудивительно, что названный руководитель попытается поискать какой-то способ устроить последний медицинский осмотр рекламы, чтобы получить объективное подтверждение правильности решения «вперед» (или, в самом плохом варианте, основательные причина для того, чтобы сказать «стоп», несмотря на все понесенные затраты).

Это подтверждение (или наоборот) будет получено в результате определенного типа количественного теста. Часть количественных исследований страдает недостатками (как я показал выше), потому что потребителей информируют о том, что их спрашивают о рекламе. Фактически, в течение около 30 лет, вплоть до конца 1980-х гг., наиболее широко применявшемуся типу количественных рыночных исследований был свойствен этот недостаток. Этот тест назывался «воспоминания вчерашнего дня». В конечном счете было доказано, что он не в состоянии прогнозировать уровень продаж. По этой причине крупные рекламодатели прекратили его применение.

Тестирование, для того чтобы способным давать надежные прогнозы продаж, должно полностью исключить все элементы побуждения, чтобы избежать форсированных контактов. Есть несколько методов тестирования способности рекламы влиять на уровень продаж с использованием косвенных средств. Система,

о которой я сейчас расскажу, замечательна, потому что она была подтверждена путем сравнения прогнозов с результатами деятельности на рыночном пространстве.

Этот метод запатентован; его предлагает организация, находящаяся в г. Эвансвилле (шт. Индиана), *Quality Measurement Company*. Он называется «системы рекламных исследований» (*Advertising Research Systems, ARS*) и используется почти 50 лет. Это, кстати говоря, тот тип исследований, о котором я упоминал в разделе о «закрытом сейфе» в конце гл. 6. Этот метод был создан вскоре после Второй мировой войны очень самобытным бихевиоральным психологом Хорасом Шверином. Хотя эта система всегда вызывала споры (мягко говоря) среди рекламных агентств, ее с большой пользой для себя использовали многие крупные клиенты, потому что они уверены в ее надежности. Во многих случаях клиенты доказали ее эффективность.

Тест проводится либо в кинотеатре, где перед аудиторией находится большой экран, либо в зале заседаний, где установлены телевизионные мониторы. Аудитория состоит по крайней мере из 500 взрослых, которых приглашают посмотреть развлекательное представление продолжительностью около часа. В программу включено несколько реклам, включая единственный рекламный ролик одного бренда. Это и есть объект теста, хотя аудитории об этом ничего не говорится. До начала показа программы проводится лотерея на общую объявленную сумму. Каждый член аудитории имеет шанс выиграть, но выигрыш должен быть получен в виде товаров. Каждый делает на карточке отметки, выбирая индивидуальные бренды, цена которых составит общую сумму стоимости выигрыша. Один из этих брендов является субъектом теста. В конце представления проводится еще одна лотерея такого же формата, и члены аудитории заполняют простой вопросник.

По результатам теста проводятся расчеты, в ходе которых сравнивают предпочтения рекламируемому бренду во второй лотерее с предпочтениями, высказывавшимися ему в первой лотерее. Любое их увеличение может быть объяснено воздействием единственного показа рекламного ролика: он был (как я объяснил) одним из нескольких показанных роликов, рекламировавших различные бренды. Цель теста не упоминается, и аудитория покидает место проведения теста, так и не получив информации на эту тему. Что касается счастливыхчиков, то свои выигрыши они, разумеется, получают в форме товаров.

Идея теста чрезвычайно проста, хотя логистика делает его проведение довольно дорогостоящим. Результат теста один, но он дает ответ на вопрос, весьма важный для рекламодателя: какова вероятность того, что реклама будет способствовать увеличению уровня продаж. В шести различных странах было проведено более 30 тыс. тестов. Полученные более 30 тыс. оценок подверглись разностороннему изучению. На основе ряда факторов составляются «ожидаемые результаты» для каждого бренда, и они способствуют принятию решения об использовании или неиспользовании рекламного ролика как части большой рекламной кампании. При принятии этого решения в значительной мере будут руководствоваться тем, как выглядят ожидаемые результаты по сравнению с оценками.

Этот метод часто называют «тестирование увещиванием». Это неподходящее название, так как в нем заключена та идея, что реклама работает, применяя увещивание (т.е. преодолевая отношения апатии или даже сопротивления). Реклама на самом деле действует гораздо менее назойливым образом; она вызывает благоприятные воспоминания о бренде. Я предпочитаю называть эту систему «предварительным/послепродажным тестом предпочтений» — название точное и объективное, хотя и несколько неуклюжее.

Многие оппоненты системы не перестают утверждать, что этот метод скорее всего неправомерен и является опасной растратой денег клиентов. Те, кто верит в теорию «малых шагов», считают, что для эффективности рекламы требуются многочисленные контакты (что неправильно); они уверены, что метод дискриминирует в пользу рациональных реклам и к невыгоде эмоциональных (опять неправильно); и они верят в то, что он подрывает позиции рекламного агентства как инстанции, принимающей основные решения о том, какие именно рекламы должны использоваться (правильно — но это оправданно).

Не имеет смысла тратить много времени на эти и другие возражения по очень простой причине. У нас есть доказательства. Если разумному человеку предложить рассудить спор, где одна сторона представляет теоретические аргументы, а другая сторона — надежные доказательства, то предпочтение будет отдано только одной стороне. Тот факт, что многие специалисты рекламы выступают за теоретические аргументы, является интересным комментарием на тему их оперативных методов.

Организация *ARS* всегда осознавала важность фактических доказательств. Однако надежное измерение уровня продаж требует должным образом проведенных сканерных исследований, организованных вскоре после того, как рекламу начинают передавать по телевидению. Это стало возможным только с конца 1980-х гг. Замеры, проводившиеся раз в два месяца с помощью старомодных различных аудитов, были бесполезными, потому что они не могли отражать немедленное воздействие рекламы. Когда сканерные измерения получили широкое распространение, исследователи *ARS* начали собирать сведения. Они оформили все дела, по которым можно было получить сведения, независимо от того, были ли результаты сильно выраженными позитивными, слабо выраженными позитивными или негативными. Не было никакого специального отбора.

За время, прошедшее с тех пор, было собрано более 2000 дел, хотя клиенты *ARS* наложили эмбарго на публикацию материалов большинства из них, даже в замаскированной или даже обобщенной форме. В результате осталось более 300 дел, сведения о которых разрешено публиковать. В каждом из них размеры сдвигов «до/после» сравнивались с размерами увеличения или уменьшения доли рынка бренда вскоре после показа тестируемой рекламы. Учитываются любые возможные контаминации (например, от кампаний стимулирования сбыта), и, таким образом, результаты являются вполне пригодными для измерения прогнозных возможностей метода *ARS*.

Если мы рассматриваем все эти дела вместе, то имеется очевидное статистическое соотношение между размерами сдвига «до/после» и последующими изменениями доли рынка. Самый простой способ описать это соотношение — сказать, что оно достигает отметки 7 по 10-балльной шкале. Позитивный сдвиг «до/после» спрогнозирует позитивные результаты теста; и размеры, и сдвиг являются хорошим прогнозом фактических изменений доли рынка. Обобщенные сведения дополняются рядом детализированных отдельных дел, в которых данные о «до/после» и доле рынка прослеживаются на протяжении ряда лет, причем идентифицируются изучаемые бренды. Материал читается с интересом, и он очень убедителен.

Общая степень успешности этой системы гораздо выше, чем то, что могут дать какие-либо необоснованные суждения, вне зависимости от того, насколько опытными являются судьи. Миф, поме-

щенный в начале этой главы, о том, что никакая система не в состоянии отделить удачную рекламу от неудачной, совершенно очевидно является неправильным. Хуже того, он контрпродуктивен. Люди, которые верят в него, умышленно лишают себя важного инструмента. При принятии решений о рекламных кампаниях лицам, принимающим решения, нужна любая помощь, какую они могут получить.

Исследования дают совместимые результаты. Когда рекламные материалы подвергаются повторному тестированию (это было в более 1000 случаев), возникающие различия в результатах теста и повторного теста не являются значительными. Самое важное состоит в том, что система не делает различий в пользу — или против — какого-либо индивидуального типа бренда или стиля рекламы. Она работает одинаково и с признанными, и с новыми брендами; и с большими, и с малыми; с продовольственными и хозяйственными товарами; и телероликами различной продолжительности. Она не отдает предпочтения ни преимущественно рациональной, ни преимущественно эмоциональной рекламе.

Как читатели могут понять из способов проведения лотерей, система в основном пригодна для товаров повседневного спроса, которыми обычная домохозяйка наполняет свою корзину для покупок. Но такие повторно покупаемые фасованные товары являются важной и усиленно рекламируемой группой товарных категорий. Никто не был в состоянии заставить систему работать с каким-либо другим средством распространения рекламы помимо телевидения. Но поскольку телевидение является основным средством распространения рекламы фасованных товаров, неспособность системы производить измерения эффекта печатной рекламы — это не катастрофа; хотя, очевидно, было бы желательно найти методы таких измерений.

Исследовательскую систему баллов очень легко понять, и легко действовать с ее учетом. Но информации диагностического характера публиковали довольно мало, хотя исследовательская компания предпринимает постоянные усилия, чтобы использовать систему для получения более широкого круга потребностей. В любом случае информация диагностического характера — это сфера качественных исследований, а (как я уже упоминал) качественные исследования и количественное предварительное тестирование являются взаимодополняющими, не конкурентными методиками.

Этот вид тестирования гораздо шире применяется в США, чем в Европе и особенно в Англии. Отчасти это результат более крупных средств, выделяемых в США на рекламу и исследования. В Англии, однако, действуют другие факторы. Планировщики клиентского задания, которые столь влиятельны в английских рекламных агентствах, никогда не скрывали своей негативной настроенности по отношению к количественному предварительному тестированию.

Интересен результат такого положения. Исследования по методике «единственного чистого источника» были проведены в ряде стран для того, чтобы измерить немедленное воздействие рекламы на уровень продаж. В большинстве стран сильное воздействие оказывается в случае 30–40% брендов. Но у этой группы сильных рекламных кампаний коэффициент повышения доли рынка — краткосрочный эффект рекламы (КЭР) — гораздо выше в США, чем в Англии и Германии. Другими словами, лучшие кампании в США приводят к относительно более высокому уровню продаж, чем лучшие кампании в этих двух крупных европейских странах. Я считаю, что превосходство американских рекламных кампаний отчасти является результатом эффективного предварительного тестирования: процедуры, позволяющей клиентам отбраковывать негодные рекламы и сосредоточиваться на эффективной рекламе в соответствии с прогнозами качественного предварительного тестирования. Очевидно, что американские рекламодатели более энергично сносят бульдозерами препятствия на своем пути, чем их европейские коллеги.

В этой главе я неоднократно подчеркивал, насколько важно проводить рекламные исследования в замаскированном виде, чтобы внимание потребителей к рекламе было бы естественным, а не принудительным. Было бы большим плюсом, если бы этот подход соблюдался во всех рекламных исследованиях — и качественных, и количественных.

На протяжении 1990-х гг. лос-анджелесское агентство *Chiat/Day*, эта длинная тень Джея Кьята — одной из наиболее выдающихся фигур рекламы в конце XX в., провело крайне необычное количественное исследование для своего клиента — сети предприятий быстрого питания *Jack-in-the-Box*. Исследователи загрузили членов фокус-группы в автобус, сказав им, что сейчас их отвезут поесть в *McDonald's*. Когда же респондентов привезли в *Jack-in-the-Box*, они очень удивились. Исследователей, естественно, инте-

ресовали непосредственные и откровенные реакции. Они отметили определенные уровни разочарования, облегчения, равнодушия. Эти реакции сказали исследователям больше о неприкрашенных реакциях потребителей, чем они узнали бы за несколько часов, проведя их с потребителями в комфортной обстановке, в которой обычно происходит работа с фокус-группами. Самую большую ценность в исследованиях, также как и в рекламе, имеет непосредственная реакция — а она совершенно неожиданна.

Пройдя через описанный в этой главе процесс, реклама поступает на рынок. Следующий вид исследований посвящен отслеживанию влияния рекламы на восприятия тех потребителей, которые (как хочется надеяться) видели ее.

Восприятия потребителя — и кассовый аппарат

Миф:

«Разница между количеством покупателей, которые могут вспомнить вашу нынешнюю рекламу, и теми, кто этого не может, показывает, сколько людей были привлечены рекламой к покупке вашего товара».

Почему рекламодатели отслеживают восприятия потребителей?

Готовая к употреблению еда очень популярна среди американцев. Она составляет очень большую и разнообразную группу товарных категорий — и свежая, и замороженная. Я поговорю о ведущем бренде в одной из самых крупных из этих категорий. Я не могу раскрыть название, но буду именовать его брендом *КК*. В категории наблюдается скромный рост, и продажи *КК* следуют за ним. За последний год объем продаж *КК* превысил уровень предыдущего года на 2,5%, и его продажи, отслеживаемые еженедельно в течение последних трех лет, продемонстрировали скромную тенденцию к повышению, несмотря на обычные подъемы и падения от недели к неделе. Его преимущество над тремя основными



поскольку период сдвинулся на очередную неделю. И таким образом мы продолжаем процесс до тех пор, пока не сможем увидеть тенденцию. Подобные измерения немедленных продаж и средних величин по-прежнему наиболее часто используются для оценки воздействия рекламы.

Чем непосредственнее работает реклама, тем легче обнаружить отношения между рекламой и результатами. В Шотландии Управление медицинского просвещения населения организовало телевизионную рекламную кампанию, чтобы гражданам в ответ на их обращение по телефону помогали бросить курить. Количество обращений было таким близким к модели телевизионной рекламы, что отношение между ними было совершенно бесспорным. Фактически такую модель мы уже видели на примере рекламы прямого отклика.

С теми кампаниями, которые работают не так прямо, и это, разумеется, является нормой для большинства потребительских товаров, отношение между рекламой и воздействием менее очевидное, но все же часто его можно наблюдать. Серия телереклам для растворимого кофе *Nestlé*, где рассказывалось о романтических отношениях, возникших между мужчиной и женщиной после того, как один из них позаимствовал у другого банку кофе, стала рекламной иконой в США, Англии и многих других странах. Ее воздействие на продажи в Англии сильнее всего проявилось среди заядлых телезрителей: они подверглись воздействию количества телевизионных рекламных сообщений выше среднего уровня в ходе этой кампании и вследствие этого видели большое число телероликов об этой истории любви. Этот эффект дифференциации является убедительным доказательством того, что кампания оказывала воздействие.

Тем не менее вне зависимости от того, насколько близко ко дню покупки производятся измерения и насколько тщательно отслеживаются цифры продаж за этот период, эти измерения покажут лишь то, что произошло. Это важно, но нам надо знать гораздо больше, если мы намереваемся эффективно планировать наши кампании в будущем, опираясь на данные исследований. В дополнение к *что* нам нужно знать, *почему* и, самое главное, *как* происходили какие бы то ни было изменения.

В случае с *КК* за улучшением продаж в течение прошлого года последовало сокращение телевизионной рекламы: с общего уровня в 1440 ГРП он снизился до 1440, или на 16%. Методами эконо-

метрики продажи бренда были деконструированы. Согласно выведенной оценке вклад телерекламы в повышение уровня продаж в расчете на один ГРП значительно возрос. Совершенно очевидно, что кампания работала успешно и приносила большую отдачу в виде продаж на каждый доллар, затраченный на телевизионную рекламу.

Вот за это сотрудники маркетингового отдела производственной компании могли бы горячо взяться. Что касается КК, большинство причин его успеха были связаны с фактором средств распространения рекламы, в особенности длительности и непрерывности планирования и осуществления рекламы. Из этого можно было сделать вывод, что успех бренда был вызван увеличением частоты покупок. Но гораздо чаще встречается такое положение, когда кампания кажется успешно работающей (или не работающей), а рекламодатели ощущают необходимость более глубоко проанализировать ход продаж и прямо выяснить реакцию потребителей. В конечном итоге ведь это они будут смотреть рекламу. Итак, мы подошли к процессам измерения изменений в знаниях потребителей о рекламных кампаниях и их отношении к брендам, а также того, как потребители покупают их. (Исследование покупок (*usage*) и их отношения (*attitude*) обычно обозначаются буквами *U&A*.)

Исследования проводят путем неоднократных опросов потребителей. Мы не опрашиваем одних и тех же потребителей каждый раз, потому что стоимость очень высока. Каждый опрос основывается на выборке одного и того же размера и демографической структуры, как и все другие опросы. Самое важное состоит в том, что задаются одни и те же вопросы, и поэтому выводы одного опроса можно сравнивать примерно точно с выводами других опросов.

Частота полевых исследований колеблется от одного раза в неделю до одного раза в год. Только еженедельные и ежемесячные обзоры можно назвать непрерывным мониторингом (т.е. в охватываемые периоды не образуется пробелов). Когда исследования выполняются еженедельно, они часто публикуются в виде четырехнедельных скользящих средних значений из-за больших размеров выборок, накапливающихся в течение четырех недель. Менее часто проводимые измерения — раз в три месяца или раз в год — иногда называют «измерительным стержнем»: исследования, осуществляемые через регулярные, но нечастые интервалы. Оче-

видно, имеет смысл тратить большие суммы денег, необходимые для постоянного отслеживания, только в том случае, если цифры, полученные в ходе исследования, могут быстро измениться. Это верно в отношении некоторых — но не всех — измерений знания и отношения.

Восприятия рекламы потребителями

Мониторинг зародился в Англии в виде системы, названной «индекс планирования рекламы», которая была впервые использована еще в начале 1960-х гг. В течение 1970-х гг. система мониторинга Миллуорда Брауна очень быстро стала популярной и фактически сделала Англию штаб-квартирой мониторинговых методик.

Мониторинг в США, однако, стал проводиться только с начала 1980-х гг. Еще в 1998 г. американские менеджеры отдавали предпочтение бихевиоральным данным на основе сканерных исследований и медиамоделированию, а не мониторингу. Считают, что мониторинг занимается средствами для достижения цели, а не тем, что имеет значение, т.е. поведением потребителя. Его, однако, можно использовать как некий вид суррогата бихевиоральных мероприятий в таких категориях, где трудно собирать бихевиоральные данные, — определенные продукты и услуги вне сферы повторных покупок фасованных товаров.

Наиболее обычный тип постоянного мониторинга по-прежнему относится к осведомленности потребителей в рекламе: по сути к измерению воздействия творческого содержания кампании на потребителя. Такие исследования могут измерять спонтанную осведомленность (т.е. осведомленность без подсказки); в других случаях список брендов используется как повод для такого вопроса: «Рекламу какого из этих брендов вы недавно видели по телевизору?» (это подход, применяемый Миллуордом Брауном).

Целью исследования является установить, какие рекламы респонденты видели или слышали за предыдущую неделю или около этого. Цифры часто корректируются, чтобы учесть фактор латентных воспоминаний (т.е. «базовый» или долгосрочный уровень памяти, который иногда имеет место). Еще важнее то, что цифры часто также взвешивают, чтобы учесть разницу в расходах на средства распространения рекламы, так как массированная кампания скорее всего приведет к более высокому уровню осведомленно-

сти, чем вялая, независимо от их творческих качеств. Исследовательская работа по малым брендам страдает от малых размеров выборок, что делает получаемые результаты ненадежными.

Наиболее важной характеристикой непрерывного мониторинга осведомленности о рекламе является то, что цифры действительно могут меняться очень быстро, и по этой причине значительные расходы на постоянный сбор данных иногда могут быть оправданными. И эти фактические расходы часто могут быть сокращены, если ряд различных товарных категорий охватывается единым набором интервью.

Когда в Австралии 60-секундным телероликом была начата рекламная кампания нового шампуня *Decoré*, спонтанная осведомленность о рекламе поднялась очень быстро, меньше чем через месяц достигнув 45%. Затем в кампании стал использоваться 30-секундный телеролик; уровень спонтанной осведомленности реагировал на него очень слабо; чтобы достичь 50%, понадобилось еще два месяца. Через месяц после начала кампании доля рынка бренда не продемонстрировала никакой реакции. А после этого она поднималась неуклонно и быстро, дойдя до 12% еще после двух месяцев. Эти цифры показывают явный успех, по крайней мере в стадии запуска бренда.

Дала ли информация о рекламной осведомленности возможность прийти к полезным выводам о том, что происходит? Ответ — «да», в узких пределах. Пределы заключаются в том, что реклама изучалась сама по себе. Она совершенно определенно произвела впечатление на людей и, возможно, повлияла на их покупки. Как это получилось — не ясно. До этого момента самая важная роль рекламы заключается во влиянии на поведение потребителей — единичные или повторные покупки, а оно, в свою очередь, связано с их восприятием самих брендов. *Между осведомленностью о рекламе и этими более важными воздействиями нет простой связи.* Резкий подъем осведомленности о 60-секундном телеролике *Decoré* предшествовал повышению уровня продаж, что заставляло быть с некоторой долей осторожности уверенным, что именно реклама во всех ее аспектах — творческом, денежном и медийном — влияла на продажи. Это был солидный аргумент в пользу продолжения кампании. Роль 30-секундного телеролика понять труднее. Этот более короткий телеролик мало что делал для осознания рекламы, но уровень продаж продолжал повышаться, пока телеролик показывали.

Этот пример является дополнительной иллюстрацией того, что я уже говорил о проблеме с осознанием рекламы: слабость и сложность отношения между знанием рекламы и поведением потребителей. Осознание рекламы не ведет к платежу так прямо, чтобы им можно было прямо попользоваться как ключевым компонентом маркетинговой стратегии. В случае новых брендов знание, что резко поднимающееся осознание рекламы, вероятно, приведет потребителей к покупке бренда, по крайней мере в порядке пробы, имеет очень большую ценность. Но когда дело касается установившихся брендов и знакомых рекламных кампаний, на осознание рекламы в значительной степени влияет уже вопрос о том, пользуется ли покупатель этим брендом или нет. Это результат селективного восприятия. Это указывает на коренную ошибку мифа, приведенного в начале этой главы. Ясно, что автор этих слов имел в виду установившиеся бренды, потому что он говорит о покупателях бренда. Такие люди почти наверняка будут осведомлены о рекламе бренда. Если осознание рекламы действительно воздействует на покупки бренда, то столь же — или еще более — вероятно и то, что покупки бренда влияют на осознание рекламы. Наиболее оправдана рекомендация о политике в таких обстоятельствах — стремиться к прямому наращиванию уровня покупок и не слишком волноваться о том, помнят ли рекламу или нет. Концентрация на осознании рекламы может фактически стать на пути более прибыльного стиля коммуникации.

Помимо ценности мониторинга осознания рекламы новых брендов есть еще одно обстоятельство, при котором изучение осознания рекламы с течением времени может оказать гораздо более позитивное воздействие. Некоторые очень долго длящиеся рекламные кампании могут самым фактом своего успеха привести к тому, что и клиент, и агентство проникнутся самодовольством. На деле эффект долго продолжающейся кампании может иногда почти неощутимо ослабеть. Они начинают напоминать обои: они все еще на стене, но никто больше не обращает внимания на рисунок.

Охо — старый и успешный британский бренд бульонных и суповых кубиков, производитель которых исключительно тщательно проводит исследования своих рекламных кампаний. Одну замечательную кампанию Охо проводил 17 лет; все это время она была постоянно успешной и заслуженно стала классической. К концу этого периода обнаружилось ослабление осознания рекламы,

несмотря на тот факт, что продажи по-прежнему шли очень хорошо. Вскоре исследования *U&A* обнаружили, что происходит ослабление благоприятного отношения к бренду; было также открыто, что, хотя общий уровень потребительского проникновения остался более или менее неизменным, началось медленное сокращение числа постоянных покупателей и возрастание числа нерегулярных покупателей. Окончательным результатом неизбежно стало бы сокращение объема продаж бренда. Однако клиент и агентство увидели признаки опасности и приступили к разработке новой кампании. Она была проведена в масштабе всей страны до того, как продуктивность старой кампании полностью себя исчерпала, и бренд получил новую жизнь.

Данные об осознании рекламы помогли рекламодателю *Decoré* раскрыть причины его первоначального успеха, и они оправдали продолжение кампании. В случае *Охо* диагноз, поставленный мониторингом осознания рекламы, принес еще большую пользу. Предупредив заранее, цифры об ослаблении осознания дали возможность клиенту и агентству предпринять действия по исправлению положения до того, как бренд оказался в бедственном положении. А поскольку исследования *Охо* использовались для изучения долгосрочных изменений в восприятии рекламы потребителями, они проводились с интервалами «измерительного стержня», тем самым сэкономя большие суммы денег, которые потребовались бы для проведения постоянного мониторинга.

Восприятие брендов потребителями

Теперь мы обратим более широкий взгляд на роль рекламы в рыночном пространстве. Мы не будем больше смотреть на рекламу как на средство для достижения цели, т.е. продаж, а обратим больше внимания на ту степень, в которой она воздействует на знание и восприятие потребителями брендов. Это существенно приближает нас к пониманию процесса покупок.

Мы измеряем спонтанное знание брендов потребителями, собирая их ответы на простой вопрос: какие бренды в этой товарной категории вы можете вспомнить? (Исследования обычно проводятся между покупателями товаров этой категории.) Информация анализируется двумя способами: подсчитывая все названные бренды и подсчитывая только бренды, упомянутые первыми. Исследования подсказанного знания проводить нет смысла: цифры обыч-

но очень высоки, так как покупатели товарной категории знают по крайней мере названия большинства брендов на полках супермаркета.

Восприятие покупателями различных брендов охватывает как их функциональные характеристики, так и, что более важно, то, что бренды означают для них с нефункциональной точки зрения. Мы собираем эту информацию, показывая покупателям товарной категории список функциональных и нефункциональных критериев и предлагая им ранжировать каждый бренд в соответствии с критериями, перечисленными в списке. Иногда респондентов просят по каждому критерию указать бренды, которые они считают самым лучшим, вторым после самого лучшего и наихудшим. Затем мы выводим средние показатели результата.

По этому исследованию было высказано то критическое замечание, что мы не учитываем рекламу товаров и услуг с низким вовлечением, на которые приходится значительная часть всей рекламы. Отношения же самих брендов со своими покупателями скорее всего будут более тонкими, чем это способны уловить смелые заявления о конкретных восприятиях. Кроме того, существует проблема усталости от интервью. Некоторые заявления с описанием восприятий довольно запутанны, и есть пределы количества деталей, которые можно обсудить на протяжении 20-минутного интервью.

Участники исследования иногда идут дальше и задают вопросы, при помощи которых пытаются измерить *преданность* потребителя бренду. Нет уверенности, что полученные выводы значительно лучше тех, которые можно было иметь, поставив прямые простые вопросы о качествах различных брендов, которые респонденты покупают в реальной жизни.

Ту же критику можно адресовать и попыткам измерить *намерения купить*, в ответах на вопрос: какой бренд вы купите в следующий раз? Известно, что ответы отражают больше недавно сделанные реальные покупки, а не истинные намерения что-то покупать в будущем. Поэтому больше смысла имеет проводить прямые измерения недавно сделанных покупок.

Исследования осведомленности и установок по отношению к бренду имеют две важных особенности. Во-первых, цифры осведомленности (а также в некоторой степени установочные мероприятия) имеют тенденцию понижаться с вхождением в категории новых брендов. Причина этого когнитивная. Потребители

представляются неспособными или нежелающими расширять свои общие знания о категории товаров с низким вовлечением, когда запускаются новые бренды. Если новичок производит впечатление, то установившиеся бренды за это расплачиваются. Успешный новый бренд поэтому сократит «долю внимания» всех других.

Во-вторых, все показатели изменяются медленно, что означает, что ежегодная цифра, полученная методом «измерительного стержня», совершенно надежный и годный измеритель любых перемен. Эти медленные темпы изменений являются доказательством того, что долгосрочное влияние рекламы на то, как потребители смотрят на бренды, является чрезвычайно постепенным (хотя оно непреклонно, если кампания работает должным образом).

Перед вами примеры этих типов исследований и как они могут быть использованы. *Listerine* является многолетним лидером в категории жидкостей для полоскания рта в США и Канаде. Вскоре *Procter & Gamble* запустили *Scope*, который представил весьма серьезную угрозу господству *Listerine*, осведомленность о бренде типа «бренд из подсознания» у канадцев упала с 45 до 35%. Неудивительно, что появление *Scope* вызвало такой переполох на голубятнях и клиента, и агентства. Был организован широкий, но нервный и очень быстрый поиск творческих идей для новой кампании *Listerine*, и была запущена мощная новая серия рекламных телероликов. Они осуществили два дела: подчеркнули силу *Listerine* в борьбе с плохим запахом изо рта и повысили частоту покупок, так как покупателям было рекомендовано пользоваться *Listerine* два раза в день.

Здесь приводятся канадские данные, но американские данные очень похожи. В течение года после начала новой кампании осведомленность о бренде *Listerine* «на подсознание» возросла до 38%, а в течение двух лет она возвратилась к своему первоначальному уровню в 45%. Что более важно, восприятие бренда последовательно усиливалось на основе целого ряда отличительных черт. И еще более важно: исследования поведения потребителей показали, что доля покупателей *Listerine*, которые очень часто пользуются им (11 раз в неделю или чаще), поднялась с 25 до 33%.

Другой пример — проведенная компанией *De Beers* рекламная кампания ювелирных украшений с бриллиантами, описанная в гл. 6. Знакомая кампания, основанная на слогане «Бриллиант —

это навсегда», с большим эффектом велась больше 60 лет. В течение 1990-х гг. реклама была направлена специально на продажу наиболее дорогих ювелирных украшений. Стратегия была успешной во всем мире. В период с 1990 г. до конца 1995 г. средняя цена за одну единицу ювелирных украшений с бриллиантами поднялась с 800 до 900 дол. И совокупная стоимость продаж возросла, хотя и произошло небольшое снижение общего количества проданных индивидуальных ювелирных товаров.

На протяжении этого периода в США (по которым имеются надежные данные) имиджевые ассоциации бриллиантов усилились до уровня, поддающегося измерению. Связанная с ценой ассоциация «расходы стоят того» оставалась стабильной на уровне 65% (тем самым давая оправдание постепенно возрастающим ценам отдельных ювелирных украшений). Доля людей, связывавших бриллианты с «выражением любви» постепенно увеличилась с 69 до 81%. Ассоциация с верой в то, что «бриллиант более красив, чем любой другой драгоценный камень», поднялась с 53 до 58%. А доля людей, одобряющих убеждение, что бриллианты — «лучший способ отметить важное событие в жизни», взлетела с 52 до 61%.

О чем говорят нам эти примеры? Четыре положения возникают довольно ясно:

1. Осведомленность о рекламной кампании может быть полезной только при двух довольно сложных обстоятельствах: в отношении новых брендов и кампаний (которые нуждаются в постоянном мониторинге) и очень долго идущих кампаний (для которых достаточно исследований типа «измерительного стержня»). Последовательные измерения стоят очень дорого, и эти средства должны быть поглощены как часть высоких издержек освоения новых брендов. Такие расходы вряд ли оправдываются в случае большинства начавшихся и продолжающихся кампаний.
2. Осведомленность о бренде в общем более ценна, чем осведомленность о рекламе, потому что она фокусируется на чем-то более близком к конечному результату рекламы: ее влиянию на восприятие брендов потребителями. Измерение характерных особенностей бренда является еще более ценным инструментом — по той же причине. Для обоих этих мероприятий достаточно проводить исследования типа «измерительного стержня».

3. Наиболее важные выводы мы делаем в результате совместной оценки трех отдельных мероприятий: осведомленность о бренде, знание характерных особенностей бренда (оба этих мероприятия когнитивные) и покупка (это мероприятие би-хевиоральное). В случаях *Listerine* и *De Beers* (и ряда других конкретных дел, с которыми я работал на протяжении моей карьеры) это три отдельных, но взаимно поддерживающих друг друга типа информации, обеспечивающих положение надежнейших свидетельств того, что реклама действенна и что она работает так, как планировалось. Эти мероприятия идут дальше, чем информация о продажах бренда, сообщающая, что происходит, — и они освещают вопрос о том, как это делается.
4. Ключевым положением относительно этих мероприятий является их взаимодействие. Покупка бренда оказывает прямое влияние на покупательскую осведомленность и повышает интерес к бренду. Из-за селективного восприятия покупатели будут склонны обращать внимание на рекламу бренда, и их знание бренда потому еще больше возрастет. Покупки также влияют на установки людей. Их чувства будут становиться все более теплыми по мере того, как они будут стремиться снизить когнитивный диссонанс. Необходимо учитывать все три мероприятия. Если все они движутся в едином направлении, то в таком случае нам нет необходимости слишком сильно беспокоиться об отношениях между ними. Но если этого нет, то это может указывать на наличие проблем. Повышение уровня покупок, сопровождаемое статистическими или снижающимися восприятиями имиджа, может означать, что потребители все больше покупают бренд вследствие кампаний стимулирования. Улучшение восприятий и стабильные покупки могут означать проблемы с ценой или распределением. Усиление осведомленности о бренде и отсутствие какого-либо улучшения могут указать на неадекватность рекламной кампании.

Относящиеся к брендам мероприятия, которые могут быть собраны «измерительными стержнями», имеют больше ценности, чем мероприятия, относящиеся к рекламе, для которых необходимо проведение дорогостоящего постоянного сбора данных. Трудно поэтому понять, почему рекламодатели концентрируют столь

значительную часть своих исследовательских бюджетов на постоянном мониторинге осведомленности о рекламе. Вероятная причина состоит в том, что рекламодателям нравится получать регулярные отчеты, которые чрезвычайно легко понимать. Высокие расходы, связанные с постоянным мониторингом, наверняка заставят рекламодателей обращать внимание на эти цифры. Они, однако, должны учитывать ценность содержащихся в отчетах сведений; и в первую очередь то, что между осведомленностью о рекламе и продажами очень слабая связь.

Бриганская рекламная теория по-прежнему основана на идее «малых шагов», которую я весьма скептически обсуждал в гл. 12. Если рекламодатели и их агентства верят в «малые шаги» (идея, состоящая в том, что эффект рекламы увеличивается постоянно, еле заметно и очень небольшими шагами), то их можно убедить в необходимости постоянного (и поддающегося измерению) рекламного присутствия, чтобы не дать прерваться предполагаемому наращиванию воздействия рекламы. Если же — как я верю — теория «малых шагов» является заблуждением, то удаляется одна из основных опор постоянного мониторинга осведомленности о рекламе.

В связи со сложностью измерения воздействия рекламы клиентам лучше всего было бы сосредоточиться на конечных результатах рекламной деятельности. Американские рекламодатели, проявляющие большее внимание к бихевиоральным исследованиям, оснастили себя лучшим рабочим инструментарием, состоящим из полезных методик планирования рекламы для создания брендов, продаж и прибылей.

Примечание о стимулировании сбыта

В этой главе мы сосредоточились исключительно на измерении эффекта рекламы. Имеется еще один важный аспект этого вопроса. Как я писал в гл. 9, на стимулирование сбыта приходится три четверти общего объема средств, расходуемых на РиС (реклама «над чертой» и стимулирование «под чертой»). В свою очередь, значительная доля — вероятно 90% — расходов на стимулирование сбыта идет на прямое снижение цен.

Если мы проследим снижения цен и недельные продажи бренда в течение года, мы обычно увидим между этими двумя явлениями самое прямое отношение. Снижение цены обычно ведет

к немедленному всплеску объема продаж, хотя это и является сутобо временным эффектом. Периоды потребительской рекламы могут также быть связанными с еженедельными продажами, но ответная реакция продаж обычно является гораздо менее ярко выраженной.

Самый интересный результат этого анализа — это свет, который он проливает на взаимодействие двух стимулов — более низких цен и потребительской рекламы. В большинстве случаев эти виды деятельности ведутся в разное время года. Представляется, что большинство производителей стремятся к тому, чтобы на протяжении всего года почти непрерывно вести мероприятия одного или другого вида. Когда организуются программы стимулирования, то реклама не проводится, и наоборот. В нормальной ситуации между двумя видами деятельности нет синергетики и тенденции объема продаж обычно являются статичными или даже снижающимися, несмотря на краткосрочный эффект сокращения цен.

Ситуация становится совсем другой, если рекламу и стимулирование сбыта применяют одновременно с целью способствовать их взаимной поддержке. (Два этих вида деятельности могут лишь совпадать по времени, и рекламу не следует использовать для того, чтобы пропагандировать кампанию стимулирования как таковую.) Реклама подталкивает покупателя к тому, чтобы он покупал бренд в магазине, а более низкая цена в том же самом магазине дает дополнительный толчок. На протяжении моей профессиональной карьеры я встречался с очень небольшим числом случаев, когда производители использовали медиарекламу и стимулирование для их взаимной поддержки. Но когда это происходит, то тенденция объема продаж часто идет на небольшое повышение. Очень немногие производственные компании и рекламные агентства проводят эту политику, потому что о ней очень мало что известно. Факты не известны потому, что в ходе нормального процесса измерения воздействия рекламы исследователи имеют тенденцию концентрироваться исключительно на отдельных изолированных переменных, и при этом не на самых важных переменных. В этом состоит фундаментальная проблема: сосредоточиваются на восприятии потребителей и слишком мало внимания уделяют бихевиористским результатам. Следующая глава почти полностью фокусируется на воздействии коммуникации на поведение покупателей.

16

Колеса, изобретаемые заново

Миф:

«В то время, как... реклама, стимулирование сбыта и личная продажа эффективны в создании имиджа бренда, передаче информации и/или создании осведомленности о товарах, прямые действия с использованием тех же инструментов могут привести к немедленной поведенческой реакции».

Заброшенное наследие

Каждый год в США по меньшей мере семь компаний тратят больше 1 млрд долл. на медиарекламу. Компания *Procter & Gamble* (P&G) израсходовала 1,7 млрд дол., и ее затраты на стимулирование сбыта были еще больше. Этой организации, которую многие считают наиболее осведомленным продавцом потребительских товаров в США, а фактически во всем мире, было бы чрезвычайно интересно узнать, что эти огромные долларовые расходы на самом деле направлены на «создание имиджа бренда, передачу информации и/или создание осведомленности». Другими словами, P&G тратит деньги на размягчение покупателей, а не на продажи.

Текст в начале главы — это кусочек довольно странной прозы, его значение ясно. В нем говорится, что единственный тип рекламы/стимулирования сбыта/личных продаж, который на самом

деле способствует продажам, — это абсолютно прямая разновидность рекламы. Тем не менее такой прямой подход практически никогда не практикуется крупными компаниями, продающими потребительские товары, и по очень солидной причине. У нас имеются многочисленные свидетельства того, что одно-единственное появление обычного телевизионного или журнального рекламного объявления может вызвать значительное увеличение продаж.

В этом простая и очевидная причина того, почему *P&G* использует в таких больших объемах медиарекламу для продажи таких своих брендов, как *Crest*, *Folgers*, *Pampers*, *Tide* и всех прочих. Обычный тип рекламы, используемый для таких брендов, может способствовать увеличению их продаж. Для *P&G* и большинства других крупных американских рекламодателей реклама является непрерывной коммерческой деятельностью, которая должна быть оправдана своим вкладом в продажи и прибыли. Многие компании считают также, что психологические восприятия бренда: осведомленность о его свойствах и окружающие его имиджевые ассоциации — создаются не столько рекламой, сколько реальным опытом покупателей, пользующихся этим брендом.

Приведенная в начале главы цитата взята мной из учебника по рекламе, используемого в американских университетах; она закладывает в головы студентов мысль, от которой их быстро и резко избавят, как только они начнут работать в рекламном бизнесе. Это заявление — миф, и точка. И тем не менее многие, кому положено было бы ориентироваться получше, по-прежнему верят в то, что медиареклама — это всего лишь фоновое влияние на продажи, она концентрируется на таких вещах, как формирование имиджа. В рядах рекламного бизнеса долгое время существовало подводное течение мысли — его редко формулировали в открытую — это мягкое и не прямое стимулирование, вклад которого не поддается измерению. Эта уверенность особенно ассоциируется с телевизионной рекламой, которая с 1960-х гг. постепенно стала более важным средством распространения рекламы основных брендов потребительских товаров. В исследованиях результатов телевизионной рекламы существует настойчивая тенденция искать «более длительное и широкое воздействие» (эта навязчивая идея особенно свойственна англичанам). Эта сосредоточенность на косвенных и долгосрочных выигрышах сформировалась за более чем 13 лет. Но положение дел не всегда было таким

Примерно до 1960 г. рекламные кампании больших национальных брендов велись преимущественно в печатных средствах распространения рекламы, в первую очередь в журналах — у них был гораздо более высокий тираж, чем сейчас, и они распространялись среди общей неспециализированной аудитории. Для общенациональных рекламных кампаний использовались также газеты, хотя и в меньшей степени. Сильную поддержку рекламным кампаниям в печати оказывала реклама по радио, которая также была направлена на общую аудиторию, и слушатели обращали гораздо больше внимание на радиорекламы, чем в настоящее время.

Рекламные обращения в печати и по радио передаются с помощью письменной или устной речи. И хотя слова очень часто используются в эмоциональных целях, и весьма эффективно, в основе письменной и устной речи заложена определенная степень рациональности.

Источник навыков печатной рекламы, столь эффективно использовавшейся несколько десятков лет до 1960 г., — это старая традиция прямого отклика: реклама — это источник информации и инструмент продаж. Реклама бренда стилистически очень схожа с рекламой прямого отклика: ряд известных специалистов рекламы, особенно таких как Джеймс Уэбб Янг и Дэвид Огилви, отдавали должное прямому отклику, научившему их очень многому. *Стиль* большинства печатных объявлений и рекламы прямого отклика имел одно происхождение, хотя печатная реклама в основном не касалась продаж методом прямого отклика. Результаты рекламы прямого отклика всегда поддавались измерению. Предпринимались различные серьезные попытки изучения воздействия рекламы общего характера в журналах и поисков соотношения рекламы и продаж. Например, в 1920-х гг. организация *Starch* начала измерения читательской аудитории печатной рекламы. В 1950-х гг. попытались выявить соотношение между показателями числа читателей и продажами; и хотя прошло много лет, прежде чем смогли найти пути к анализу данных, в конечном итоге между двумя рядами цифр было обнаружено положительное соотношение.

Один фактор больше, чем что-либо другое, вызвал смещение акцентов, уведя их от печатной рекламы и влияния прямого отклика. Это, разумеется, было возникновение телевидения. К концу 1960-х гг. оно стало наиболее влиятельным средством распростра-

нения рекламы широко продававшихся потребительских товаров. Хотя в течение 1960-х гг. ведущие мастера рекламы, такие как Уильям Бернбак и Дэвид Огилви, свои лучшие произведения продолжали выполнять для печатной рекламы, журналы все больше утрачивали значение, превратившись в конце концов во вспомогательное средство распространения рекламы. Газеты и радио сохраняли свое значение только для местных рекламодателей.

В 1960-е гг. большая часть телерекламы имела словесную и рациональную ориентацию. Позитивной причиной для этого было открытие того, что телевидение может демонстрировать функциональные характеристики бренда. Но это средство распространения рекламы использовалось и более сомнительным образом: для передачи телевизионной рекламы, использовавшей технологии «бытописательской рекламы» и «уникального торгового предложения» (УТП), укрепившейся путем использования ненадежных исследований. Однако начиная с 1970-х гг. телевидение стало средством распространения рекламы, гораздо более зависимым от визуального изобразительного ряда при очень ограниченном использовании слов. В то же время журнальная реклама также отошла от использования слов и стала больше полагаться на изображения. Журнальные рекламные объявления все больше стали напоминать рекламные щиты, занимавшие всю страницу. Тем временем рекламные агентства начали отдавать предпочтение качественной оценке рекламы за счет количественной; мол, качественный анализ — это диагностическое средство, а не средство измерения. В результате всего этого попытки связать рекламу и продажи начали ослабевать.

После 1960-х гг. сдвиг основных усилий в сторону визуального воздействия стал совершенно очевидным, однако причины этого не были вполне простыми. Весьма опытный творческий работник — американец, профессиональная проверка которого прошла в Европе, сказал о телевидении: «Техника пришла на смену эмоциям (и концептуальному мышлению), и продажи спустились еще ниже в списке приоритетов. Результаты продаж не помогут вам выиграть приз в Канне!» О печатной рекламе он сказал: «Не телевидение убило текстовую рекламу, это сделали плохие текстовики». В этих словах затрагивается проблема, которую я как просветитель постоянно осознаю: распространяющееся и усиливающееся снижение всеобщей грамотности.

Свою самую знаменитую рекламную кампанию Бернбак провел в 1960-е гг. при запуске «жучка» — машины фирмы *Volkswagen*. Реклама, получившая больше всего похвал, размещалась в журналах; в объявлениях использовалось не меньше 150 слов: это не были банальные попытки формирования имиджа, а только выразительная, но соблазнительная проза. Рекламную кампанию нового «жучка» почти 40 лет спустя проводило другое агентство. Форма журнального объявления напоминала ту, что была у Бернбака, но слова практически отсутствовали. Агентство, совершенно очевидно, не обратило внимание на то, как на самом деле сработала реклама Бернбака: используя цепко привлекающий внимание макет, завлекать читателей в вовлеченность с рекламой, в которой ему в дружеской манере объясняют, почему он должен купить этот автомобиль.

Эти изменения оказали влияние на культуру рекламных агентств, и эта культура в свою очередь породила предложение мягкого, визуального стиля рекламы: прямая реклама во всех ее проявлениях категорически отвергалась. Что же вновь подчеркнуло важность долгосрочного (в противоположность краткосрочному) воздействие? Это было положение, уже упоминавшееся мной: неспособность рекламной индустрии установить простую связь между телевизионной рекламой и продажами. Так как агентства теперь полагались на качественную оценку рекламы, единственным доступным способом измерения продаж было проведение раз в два месяца различных аудитов, снимающих все краткосрочные колебания. Тем самым немедленное воздействие рекламы практически становилось невидимым. Рекламному бизнесу пришлось ждать до 1980-х гг., когда появление сканеров сделало возможным измерять еженедельные изменения уровня продаж; и до начала 1990-х гг., когда с развитием исследований по методике «единственного чистого источника» оказалось возможным выявить связь между изменениями уровня краткосрочных продаж и медиарекламой.

Начиная с 1970-х гг. рекламные агентства начали напоминать организации индустрии развлечений: они стали заниматься не столько написанием текстов реклам, сколько производством захватывающих дух 30-секундных телероликов. И в то же время они начали утрачивать свои профессиональные навыки составления рекламных текстов для других средств распространения рекламы,

помимо телевидения. Сожаление об этой утрате Дэвид Огилви публично выразил в наделавшей шума книге, выпущенной им в 1983 г.; соответствующая глава этой книги называлась «Требуется: возрождение печатной рекламы».

Поэтому рекламные кампании общенациональных брендов начали сосредоточиваться на телевидении, на визуальных изобразительных средствах и долгосрочном воздействии, измеряемом (если его вообще возможно измерить) мониторинговыми исследованиями. Во всей этой эволюции вопросы умения торговать не играли очень заметной роли, хотя Огилви, который был высокоинформированным наблюдателем, считал, что умение торговать являлось отличительной особенностью лучшей американской рекламы. Но остальные представители рекламной индустрии считали, что умение торговать — предмет забот прямого отклика — этого чудакватого архаизма. Если реклама прямого отклика и оставила завещание, то практики общей рекламы вскоре выкинули его в мусорную яму истории. В тех случаях, когда у крупных рекламных агентств были клиенты прямого отклика, то эта реклама передавалась специализированным организациям, которые были вынуждены работать под своими собственными названиями и отмежевываться от названий тех агентств, частью которых они являлись.

Миф, напечатанный в начале этой главы, в конце концов стали поддерживать, хотя бы частично, рекламодатели основных товаров и услуг и их агентства. Они безоговорочно приняли тезис о роли рекламы в создании имиджа, однако относительно прямой рекламы согласие не было абсолютным. Его считали эффективным в отношении ограниченного числа товарных категорий, но его влияние в связи с общей рекламой постоянно ставилось под сомнение.

По сути, считалось, что реклама начинается и заканчивается «созданием имиджа бренда, передачей информации и/или формированием осведомленности». Сторонники концепции интегрированной маркетинговой коммуникации (ИМК) всегда подчеркивали большое и растущее значение прямого отклика, особенно использования прямой почтовой рассылки по спискам потенциальных покупателей (технология, известная под названием «маркетинг с использованием баз данных»). Здесь в опоре на бренд ставится цель увеличить частоту покупок, а не выйти за пределы бренда на рынок и расширить проникновение бренда. Практикам ИМК пришлось бы трудно, как я покажу чуть ниже в этой главе.

Является ли прямой отклик технологией исключительно для специалистов?

Вопрос о том, является ли прямой отклик технологией исключительно для специалистов, лежит в основе этой главы. В отношении рекламы в формате прямого отклика имеются серьезные недоразумения, и мы должны начать с описания ее наиболее важных характерных черт.

Практики основного направления рекламы обращают большое внимание на прямой отклик по двум причинам, обе из которых больше связаны с восприятием, чем с реальностью. Во-первых, прямой отклик считают во всех отношениях отличающимся от рекламы общего характера, в особенности по своим целям и характеру действий. Вторая причина основана на самих рекламных объявлениях прямого отклика. Многим рекламным работникам они кажутся скучными, старомодными и (за неимением лучшего слова) «липкими».

Подавляющая часть прямой рекламы используется в системе продаж товаров и услуг через почтовые заказы. В прошлом этот бизнес время от времени ассоциировался с сомнительными продуктами и вызывавшей вопросы деловой практикой. Классическое описание почтовых заказов как «искусство продажи через печать» (или по телевизору) не утратило свое значение, но большинство людей, занятых в основных направлениях рекламы, считают слово «искусство продажи» слишком прозаическим для описания той работы, которую они выполняют для печати и тем более для телевидения.

Действительно, реклама прямого отклика возникла в сфере почтовых заказов в XIX в. В то время когда американские поселенцы шел на запад, географически продвижение пионеров опережало географическое расширение розничной торговли, которая была бы в состоянии снабдить их всем помимо минимального набора предметов первой необходимости (которыми торговали в маленьких магазинчиках в городах американского Запада). К 1900 г. почтовые заказы прочно укоренились; торговля велась с помощью рекламы в прессе и с помощью каталогов, в которых предлагался широкий выбор фермерского инвентаря, хозяйственные товары длительного пользования, одежда и разнообразные другие товары: оружие, системы самосовершенствования и даже готовые дома,

отгружавшиеся в разобранном виде для сборки и установки на недавно занятых земельных наделах.

Я уже упоминал, что стиль рекламы прямого отклика повлиял на стиль рекламы общего характера в печатных средствах распространения рекламы. Это влияние ощущалось вплоть до 1960-х гг., примерно до того времени, когда доминирующей становилась телереклама. На протяжении всего XX в. и за его пределами сама реклама прямого отклика не утратила своей важности. Более того, она росла теми же темпами, что и реклама общего характера, и ее рост также был более постоянным. В те годы, когда рост рекламы общего характера приостанавливался, реклама прямого отклика продолжала увеличиваться.

Крупнейшее отдельное средство распространения рекламы прямого отклика — это прямая почта, которую не учитывают в оценках расходов на рекламу в основных средствах распространения рекламы, которые я перечислял в гл. 9. В 2001 г. стоимость рекламы с помощью прямой почты оценивалась почти в 45 млрд дол. Мы должны добавить к этой сумме рекламу прямого отклика на телевидении, в газетах и журналах, а также значительную часть рекламы в Интернете. (Реклама прямого отклика редко использует радио.) Эти расчеты дают предполагаемую общую сумму расходов на рекламу прямого отклика, приближающуюся к 60 млрд дол. Это очень серьезные деньги: они превышают расходы на рекламу по телевидению (которое, как мы объясняли, переименовывается с прямым откликом; реально это переименование составляет примерно 1,3 млрд дол.).

Прямой отклик определяется как реклама, которая прямо приводит к продаже — по почте, по телефону или через Интернет, а также побуждает людей посетить магазин розничной торговли. Она также включает запросы дорогих товаров и услуг, которые приводят (или не приводят) к распродажам. Коэффициент обращения в покупателей подвергается тщательному мониторингу. Большое внимание всегда уделяется запросам высокого качества, которые приводят к продажам, а не запросам низкого качества, за которыми не следует продаж. В дополнение к этому, большое количество рекламных объявлений общего характера содержит адрес на страничке веб-сайта, чтобы дать публике возможность узнать больше о рекламируемом товаре, но о них я здесь подробно не упоминаю.

Как все это влияет на рекламодателей общего характера и их агентства и на то, как они ведут свои дела. Чтобы судить об этом, мы должны рассмотреть наиболее важные характерные черты прямого отклика. Их три: 1) *измеримость*; 2) тот факт, что дополнительная реклама быстро порождает *убывающую доходность*, и 3) *стиль* рекламы, уникальный для прямого отклика в настоящее время, хотя 40 лет назад он был менее уникальным.

Измеримость. Реклама прямого отклика — это чистое стимулирование, потому что на продажу (или запрос) не влияют никакие другие факторы. Воздействие рекламы не контаминировано. В этом отношении она отличается от рекламы общего характера товаров, продаваемых в магазинах розничной торговли. Что касается магазинов, то внутримагазинная деятельность, такая как выкладка товаров и связанные с магазином стимулы — купоны и предложения возврата денег затрудняют оценку влияния рекламы. Трудности измерений еще более усугубляются конкурентной деятельностью. При прямом отклике помимо того факта, что не существует розничной связи между рекламодателем и конечным потребителем, большинство продаваемых товаров и услуг не втянуты в конкурентную войну столь же интенсивного размаха, как мы видим с повторно покупаемыми фасованными товарами.

В том, что касается прямого отклика, стоимость одной продажи может быть измерена простыми арифметическими действиями: делением количества товаров, проданных по конкретному рекламному объявлению, на стоимость этого объявления. Общее правило состоит в том, что реклама прямого отклика окупает себя, так как широко используются только те рекламные объявления, которые уже доказали свою способность породить сбыт.

Поскольку измерять результаты рекламы прямого отклика легко, то главной заповедью бизнеса является экспериментирование. Рекламодатели испытывают альтернативные варианты рекламного текста; разные размеры в печатной рекламе и разную продолжительность телевизионной рекламы; альтернативные рекламные носители; различные рассылочные списки. Единицей измерений всегда является показатель стоимости клика. (Стоимость для рекламодателя одного «нажатия» на баннер, рекламирующий его продукцию. — *Примеч. пер.*) Рекламодателей прямой рекламы не

смущает высокая абсолютная цена определенных рекламных носителей. Стоимость клика публикации или телевизионного эфирного времени с большой аудиторией и высокой стоимостью контакта часто может быть ниже, чем стоимость клика, или публикации, или телевизионного эфирного времени с малой аудиторией и низкой стоимостью. Тестирование творческих альтернатив на телевидении гораздо дороже, чем в печатной рекламе, из-за стоимости телевизионных постановок, но тем не менее часто это делается.

Тестирование — это источник жизненной силы рекламодателя прямого отклика. «Не переставайте тестировать, и ваша реклама не перестанет улучшаться» — это подходящее к обсуждаемой теме изречение, которому всегда следовал Дэвид Огилви.

Убывающая доходность. В основе рекламы прямого отклика лежат творческие идеи. Это доказывается тем, что успешная реклама прямого отклика сработает с одного контакта; повторение ничему не поможет. И абсолютное правило прямого отклика состоит в том, что одна и та же реклама не должна использоваться на том же рекламном носителе через несколько дней или даже недель после своего первого появления. Если ее показать снова слишком быстро, то уровень отклика катастрофически упадет. Поскольку рекламодатели прямого отклика хорошо разбираются в своем деле и повторений не допускают, примеры в подтверждение этой мысли мне трудно найти.

Однако мне лично известен один примечательный случай. В течение 1970-х гг. с одним рекламным агентством общего характера договорились о том, что оно займется рекламой прямого отклика коллекционного товара стоимостью около 10 дол. Агентство, не осознавая, насколько резко упадут отклики, печатало одно и то же рекламное объявление с большей частотой, чем это сделало бы агентство прямого отклика. Были использованы четыре общенациональные газеты, в каждой в течение 6 месяцев реклама размещалась семь раз. После первого контакта отклики начали сокращаться резко и непрерывно, и к концу 6-месячного периода уровень откликов на рекламу дошел до 5% первоначального!

Наилучшие потенциальные клиенты — рыба, которая плавает поверху, — всегда вылавливаются легче, чем те, которые скрываются в глубине. Вся рыба плавает поодиночке, кто, где и не в стаях. Поэтому сети надо опускать глубже, во все места пруда. Или, говоря

не метафорами, а языком рекламного бизнеса, график размещения рекламы прямого отклика ставит задачей максимальный возможный охват, без повторения до тех пор, пока не пройдет достаточно времени для появления на рынке значительного числа новых перспективных клиентов.

Стиль. Стиль рекламы прямого отклика описать легко. Его первая отличительная черта — длина: длинные заголовки, вытянутые в длину тексты рекламных сообщений в печатной рекламе и превышающие обычную длительность рекламных сообщений на телевидении (60, а иногда даже 90 или 120 секунд). Ориентация рекламы более словесная, чем визуальная, и более рациональная, чем эмоциональная. Предложения, которые делаются потребителю, и каким образом он или она могут купить товар, всегда формулируются с предельной ясностью.

В печатной рекламе также соблюдается высокий профессиональный уровень, большое внимание уделяется привлечению покупателей и их удержанию. Используется целый набор стилистических приемов: короткие абзацы, короткие фразы, подзаголовки. О телевизионных фильмах можно лишь сказать, что они «пригодны к эксплуатации»: простая коммуникация без малейших излишеств. Их редко украшают дорогими производственными ценностями, которые столь важны, когда коммуникация в основном является визуальной. Вся хорошая реклама прямого отклика сосредоточивается на самом главном, что следует сообщить потребителю, чтобы состоялась продажа. Это, возможно, самое лучшее описание умения торговать.

Все эти принципы известны. Единственное, что надо подчеркнуть, — они не возникли случайно. Они стали результатом экспериментов, которые десятки лет ставили несчетные тысячи рекламодателей. В противоположность этому реклама общего характера строится с использованием совершенно других определяющих принципов.

Первые 15 глав этой книги были в основном посвящены рекламе общего характера. Однако ряд положений, высказанных в этих главах, совершенно очевидным образом касается прямого отклика. В частности, на материале гл. 11 читатели смогут теперь отметить определенные очевидные проявления гармонии между тем, что мы знаем о рекламе общего характера, и тем, что мы всегда знали о рекламе прямого отклика.

Оба типа рекламы измеримы. Оба могут достичь немедленного воздействия. В обоих случаях один рекламный контакт достигает цели, это значит, что краткосрочный эффект создается творческим содержанием рекламы, а не медиавесом. Наконец, поскольку превосходная эффективность последовательного планирования была продемонстрирована и широко применяется для рекламы товаров и услуг общего характера, их медиастратегия следовала тому же принципу прямого отклика: максимум охвата и минимум репетиций. На этом пути она добилась значительных успехов.

Это важные сигналы о том, как работает реклама, — причем они носят столь приближенный к практике характер, что их можно назвать уроками того, как вести рекламную работу, — были уже десятки лет тому назад хорошо известны практикам рекламы прямого отклика. Но ценой больших денежных затрат рекламодателям общего характера пришлось заново открывать для себя эти уроки, вновь изобретать колесо — с помощью исследовательских технологий, разработанных в 1990-е гг.

На этом точки соприкосновения между двумя типами рекламы не заканчиваются. Два других проявления гармонии гораздо более слабые, хотя эта слабость не означает отсутствия; больше похоже на то, что сходные черты не были полностью раскрыты. Среди прочего, они помогают нам понять, почему потенциал политики интегрированной маркетинговой коммуникации до сих пор полностью не раскрыт. Столь же важно и то, что они могут помочь нам действительно реально улучшить положение в том, каким образом мы будем в состоянии проводить различия между рекламными идеями, чтобы отбирать лучшие из них. Эта гармония между двумя типами рекламы имеет отношение к творческой работе агентств общего характера. Первый обращает внимание на стиль самой творческой работы; второй включает тестирование творческих альтернатив, экспериментируя с ними на рынке.

Было бы наивным предполагать, что реклама товаров и услуг общего характера совершит крупный сдвиг в направлении рациональной аргументации и отдалится от эмоциональной, приблизится к вербальным сигналам и отойдет от визуальных. Реклама продуктов с низким вовлечением не обратит на себя внимание потребителей, если она имеет сильно выраженную и очевидно проявляющуюся рационально-вербальную одностороннюю направленность. Однако существуют скрытые способы, при помощи

которых рациональные и вербальные компоненты рекламы общего характера могут быть усилены таким образом, чтобы это не отвлекало внимания потребителей. Для этого нужны практика и искусство. Приведу для подтверждения важности рациональности три самостоятельных довода.

Первое. Когда потребители совершают покупки, некоторая рациональность при этом присутствует, хотя часто потребители и не могут ее выразить. В частности, повторная покупка бренда, уже приобретавшегося ранее, должна в значительной мере быть рациональной, потому что она базируется на удовлетворении от используемого бренда.

Второе, и более тонкое, положение открыто в ходе недавно проведенного исследования в сфере неврологии. Оно подтверждает, что рациональность играет роль в выборе бренда, но потребитель должен быть *косвенно* подведен к усвоению рациональных аргументов, содержащихся в рекламе. Механизм действует через те самые эмоциональные и визуальные элементы, которые и привлекают внимание потребителя: они разоружают его и позволяют ввести крошечный элемент рациональности в коммуникацию. Характер отношений можно сформулировать так: рациональные аргументы лучше всего держать в эмоциональном конверте.

Третье положение состоит в том, что если мы объективно рассмотрим те кампании, успешность которых доказана исследованиями по методике «единственного чистого источника», и сравним их с неуспешными кампаниями, то увидим, что отличительной особенностью успешных кампаний является наличие элемента рациональности, который отсутствует в неэффективной рекламе.

Какие практические шаги мы могли бы предпринять, чтобы пусть немного подтолкнуть рекламодателей общего характера в направлении к рациональности? Это совсем не легко. Помыслы специалистов рекламы общего характера направлены на формирование *одной* рекламной идеи. Этим занимаются те сотрудники творческого отдела агентства, которых считают наиболее подходящими для работы именно по рекламируемому бренду. Они руководствуются качественными маркетинговыми исследованиями, дающими некоторые сведения об откликах потребителей на альтернативные идеи. Изучение альтернатив происходит на самой ранней стадии развития идеи. Клиенту продается конечный

результат процесса исключения, основанного на оценках вариантов. Этот метод очень несовершенен вследствие подверженности качественных исследований ошибкам (не говоря уже об ошибочных оценках).

Всегда ли практики рекламы общего характера работали таким образом? Ответ: нет. Некогда было совершенно обычным экспериментировать с альтернативными идеями на рынке — и результаты часто были поразительно эффективными.

В течение последних 10 лет моей работы в агентстве *J. Walter Thompson* я лично участвовал в творческих и/или медийных экспериментах в работе над самое меньшее семью очень важными брендами. Вот один пример. Дело было в 1980 г. Я пишу эти строки, и передо мной разложены 13 цветных реклам, печатавшихся в общенациональных журналах в Англии для серии продовольственных товаров компании *Kraft*: 7 разновидностей сыра и 5 различных заправок к салатам. Кампания была экспериментальной и возникла как испытание средств рекламы, но в скором времени мы столько же внимания стали уделять творческому содержанию кампании.

Каждое из 13 рекламных обращений представляло один или (чаще) несколько брендов *Kraft*. В 1970-е гг. *Kraft* был крупным рекламодателем, если смотреть на общий уровень его расходов; но он продавал так много брендов, что рекламный бюджет каждого из них оказывался в опасности опуститься ниже уровня эффективности, когда бренд рекламировался индивидуально. В агентстве пришли к мысли о проведении единой кампании, в которой представлялись бы наборы пищевых продуктов и показывалось бы, как их можно комбинировать для приготовления простых блюд. Дело в том, что в рекламных обращениях описывался целый ряд необычных легких закусок. (Проведенное отдельно другое исследование установило, что английские домохозяйки готовили в основном закуски, а не питательные блюда для всей семьи.)

Было проведено активное обсуждение кампании в агентстве и с клиентом. В конце концов мы пришли к решению измерить воздействие кампании с помощью простого приспособления. В углу каждого рекламного обращения печатался купон (с индивидуальным номером, позволявшим установить конкретную рекламу), и читатели могли, пошлав купон в *Kraft*, получить бесплатный буклет с кулинарными рецептами.

Подробные выводы этого эксперимента больше не существуют. Но я лично руководил аналитической работой в ходе этого эксперимента и четко помню открытия, сделанные тогда. Основных открытий было два. Во-первых, общий показатель отклика был чрезвычайно высок, хотя, естественно, имелись некоторые различия между отдельными товарами, рекламировавшимися в ходе этой кампании. Второе открытие было еще более поразительным: не было никаких признаков сокращения эффективности рекламы в течение года.

Итак, вот практический пример — и очень простой притом — важного медийно-творческого эксперимента, проведенного для ведущего рекламодателя. Саму кампанию нельзя считать настоящей кампанией прямой рекламы, и она измерялась по своей эффективности в создании продаж для различных брендов *Kraft*, которые подвергались обычному мониторингу. Мероприятия с возвращением купонов было полезным дополнением. Важным пунктом стало соответствие цифр продаж и цифр откликов, выразившихся в уровне возврата купонов.

Повышение уровня продаж отразило хотя бы частично усилившееся проникновение. Возвраты купонов были связаны с увеличением покупок каждым покупателем. Это был классический процесс экспериментирования с неоднократным измерением воздействий, представлявшим доказательства в пользу продолжения кампании. И, разумеется, эксперимент осуществлялся рекламодателем общего характера.

ИМК — осталось ли ее многообещающее будущее в прошлом?

Доктрина интегрированной маркетинговой коммуникации (ИМК) была впервые сформулирована в начале 1980-х гг., и с того времени ее непрерывно пропагандируют в книгах, журнальных статьях, на конференциях и в университетских учебных программах.

Идея ИМК совершенно логична. Предполагается, что ведущие фирмы — продавцы товаров и услуг ведут самую разнообразную маркетинговую деятельность, включая дизайн товаров, упаковывание, потребительскую рекламу, маркетинг с использованием баз данных, личные продажи, рекламу для торговли, стимулирование

сбыта, стимулирование покупателей (оказывая этим самое сильное воздействие на потребительские цены), распространение образцов, демонстрационную рекламу, событийный маркетинг и связи с общественностью в целом. Согласно доктрине ИМК все эти виды деятельности должны осуществляться как проявления общей стратегии. Они все должны маршировать под дробь одного барабана, и это приведет к взаимному сотрудничеству и в конечном итоге к синергизму.

Согласно второй части доктрины будет происходить постепенный сдвиг центра усилий от рекламы в неспециализированных средствах массовой информации широкого профиля к гораздо более узкофокусированному средству распространения рекламы — базам данных. В базы данных обычно включаются регулярные и одноразовые покупатели бренда, и такая концентрация сведений очевидным образом снимает или по крайней мере уменьшает напрасные затраты на охват. Это соблазнительная идея, но мы должны помнить, что маркетинг с использованием базы данных концентрируется на уже *существующих покупателях* с целью повысить уровень продаж среди них. Однако для всех брендов, кроме крупнейших, может также увеличиваться проникновение (т.е. число покупателей), а это может значительно способствовать росту. Так как этот источник продаж исключен из маркетинга с использованием базы данных, неразумно полагаться на базы данных, не поддерживаемые медиарекламой. Средства распределения рекламы могут обращаться к лицам, не являющимся покупателями, чтобы вызвать у них интерес к бренду.

В свете очевидного здравого смысла, направляющего ИМК, удивительно, что она не получила широкого распространения. Очень немногие маркетинговые организации отдают ей дань уважения хотя бы на словах, а еще меньше тех, которые энергично ее осуществляют. Для этого существуют три причины, и их не очень трудно установить.

Во-первых, маркетинг с использованием базы данных, очевидно, больше подходит для одних типов товаров и услуг, чем для других. Реальную проблему представляют дешевые товары повседневного спроса, в отношении которых традиционно ведется интенсивная реклама. Одно дело продать книгу, стоящую 30 дол. или больше, с использованием базы данных, при котором стои-

мость одного контакта может быть 1 дол. И совсем другое — продать упаковку шампуня за 4,79 дол. В случае маркетинга с использованием базы данных цена одного контакта — все тот же доллар; но если вы разместили рекламу в средствах массовой информации, цена одного контакта составит долю одного цента.

Ошибка в цитате, помещенной в начале главы, частично заключается в том, что типы продуктов, для которых традиционно важна формирующая имидж медиареклама, могут успешно продаваться с помощью прямых средств. Ведущие производители дешевых товаров, такие как *Procter & Gamble*, *Unilever*, *Nestlé* и *Philip Morris/Kraft General Foods*, предпринимали непрекращающиеся усилия по организации экономического использования баз данных, но их энергия не принесла каких-либо результатов. Они продолжают свои усилия с неослабевающей энергией, но успехи относительно редки.

Unilever недавно выступил с серией элегантных почтовых реклам, некоторые с образцами продукции, для одного из своих самых важных брендов. Это *Dove* — бренд, лидирующий по стоимости продаж в товарной категории туалетного мыла (хотя, строго говоря, *Dove* не мыло, он производится по другой формуле). *Dove* — бренд, пользующийся высоким уважением, его покупатели имеют четко определенные демографические характеристики. Тем не менее, как и другие многочисленные усилия в отношении брендов фасованных товаров, программа *Dove* в конце концов захла. Более повезло *Philip Morris* с его сигаретами *Marlboro*, вероятно, из-за ограничений на использование рекламы в основных средствах распространения рекламы. Самый интересный пример — это кофе *Gevalia* — бренд *Kraft General Foods*. Он проявляет все признаки жизнеспособной операции. Он применяет маркетинг на основе базы данных, и секрет состоит в том, что он по почте автоматически рассылает ежемесячный запас кофе покупателям, подписавшимся на эту услугу в результате рекламы прямого отклика, проведенной в журналах и по телевидению. Бренд, разумеется, продается совершенно отдельно от *Maxwell House* (также бренд *Kraft General Foods*), который распространяется через розничную торговлю.

Что касается более дорогих товаров одежды, определенных видов продовольствия, книг, *CD* и *DVD*, маркетинг на основе базы данных может иметь экономический смысл, особенно если

потребители покупают по каталогам. Интернет, который может быть важным средством создания продаж по существующим адресам, способен генерировать высокие объемы продаж. Однако добиться их прибыльности является в общем делем более трудным.

ИМК должна найти свое место в секторе относительно дорогостоящих товаров и услуг, особенно приобретаемых неоднократно: воздушные путешествия, гостиницы, кредитные карточки, банковское дело, услуги страхования; некоторые нечасто приобретаемые товары длительного пользования, такие как компьютеры; а также в важной сфере маркетинга в деловой сфере. На всех этих направлениях высокая стоимость сделки делает процесс экономичным.

Существует также отличная возможность, которую с успехом используют многие автомобильные компании, применения ИМК для возбуждения интереса потенциальных покупателей к конкретным моделям автомобилей. Но продажи по-прежнему происходят, как и всегда, в демонстрационных залах дилеров по продаже автомашин.

На деле и в том случае, когда мы сузим поле действия ИМК к этим немногим товарам и услугам, на пути к ее широкому использованию сохраняются препятствия. Итак, мы подошли ко второму препятствию. Если все разнообразные виды маркетинговой деятельности должны маршировать под один барабан, то кто будет барабанщиком? Им *должен* быть клиент. Однако проблема у большинства клиентских организаций заключается в том, что их каждодневные маркетинговые операции осуществляются на низком уровне иерархии той или иной компании. Бренд-менеджеры, даже занимающие высокое положение и обладающие значительным опытом, не имеют власти и «влияния», чтобы отдавать распоряжения об интеграции целого ряда видов маркетинговой деятельности, особенно по той причине, что им бы пришлось осуществлять эту власть как над организациями за пределами компании, так и над различными подразделениями самой компании — а все они несут конкретно обозначенную ответственность за индивидуальные программы. (Более подробно эти организационные проблемы будут обсуждены в гл. 18.)

Работу бренд-менеджера еще более затрудняет то, что рекламные агентства больше не в состоянии предложить набор услуг,

потому что эра агентства с полным циклом услуг подошла к концу; агентства теперь оказались обособленными даже от таких вопросов, имеющих оперативное значение, как медиапланирование и покупка рекламного времени. Разнообразие видов деятельности, связанных с ИМК, превышает возможности агентств даже на платной основе, особенно потому, что они часто не в состоянии эффективно конкурировать с внешними экспертами ни по количеству, ни по цене. Все холдинговые компании, возникшие в 1980-х и 1990-х гг. для контроля агентств в составе групп, в настоящее время владеют дочерними компаниями, занимающимися кампаниями стимулирования сбыта, дизайном упаковки, связями с общественностью. Однако клиенты не проявляют особого желания удовлетворить свои потребности в ИМК такой «покупкой за один заход».

Это приводит нас к третьему и наиболее серьезному препятствию для развития ИМК. Культурные различия между рекламой общего характера и прямой рекламой в настоящее время столь же сильные, какими они были на протяжении последних 30 лет. Рекламные агентства по-прежнему находятся в рядах индустрии развлечений, и они опаздывают с решением вопроса о том, каким же делом они на самом деле занимаются. Люди, которые никогда не работали в агентствах, совершенно не способны понять их глубоко укорененный консерватизм. (Этот консерватизм один циник сравнил с консерватизмом Римской католической церкви.) Агентства полны талантливых, тонко чувствующих и интересных людей. Но с философской точки зрения все эти мужчины и женщины более 30 лет находятся в глубокой колее, которая только становится глубже по мере того, как круг функций рекламных агентств все больше сужается.

Эта проблема становится особенно очевидной, когда предпринимаются попытки использовать Интернет как средство прямых продаж. В использовании его для этой цели имеются большие практические проблемы, но это не значит, что их когда-то не удастся разрешить. Никто не отрицает чрезвычайный потенциал этого средства. И тем не менее те люди, которые могут так много выиграть от налаживания его работы, — рекламные агентства общего характера — фактически прекратили эти попытки. Они пользуются интернетовскими баннерами для формирования имиджа. Это абсолютно неподходящее средство для этой работы, и никаких успехов достигнуто не было. Но подобное использова-

ние Интернета близко к традиционному центру приложения сил агентства, которое всегда сосредоточивалось на формировании имиджа. Агентства всегда использовали телевидение для этой цели, и они не могут придумать ничего лучше, как попытаться сделать это с совершенно другим средством распространения рекламы.

Я совершенно не представляю, как агентства будут реагировать на окружающую обстановку, которая в настоящее время совершенно не такая, какой она была в 1970 г. Единственное, о чем я готов биться об заклад, так это то, что перемены произойдут только в результате нежелательной экономической необходимости. Эту мысль я разовью в гл. 19.

Часть VI

Как управляют рекламой

Четыре мифа:

«Новая Республика Технологии унифицирует во всем мире вкусы, желания и возможности в пропорциях глобального рынка, делая возможным производство продукции единого мирового стандарта и предоставляя глобальному производителю преимущества эффекта масштаба».

«По мере продолжения тенденции к глобализации стратегий маркетинга и рекламы все больше компаний скорее всего продвигнутся к централизации функции рекламы, чтобы поддерживать имидж единого всемирного бренда, а не выступать на каждом рынке с разными имиджами».

«Реклама — наиболее важный вид нашей деятельности».

«Отношения между производителем и его рекламным агентством почти столь же интимные, как отношения между пациентом и врачом».

Все эти утверждения являются невероятно ошибочными.



Глобальная деревня

Мифы:

«Новая Республика Технологии унифицирует во всем мире вкусы, желания и возможности в пропорциях глобального рынка, делая возможным производство продукции единого мирового стандарта и предоставляя глобальному производителю преимущества эффекта масштаба».

«По мере продолжения тенденции к глобализации стратегий маркетинга и рекламы все больше компаний скорее всего продвигнутся к централизации функции рекламы, чтобы поддерживать имидж единого всемирного бренда, а не выступать на каждом рынке с разными имиджами».

Как производители смотрят на международный бизнес

За последние два десятилетия судьбы рекламного дела претерпевали падения, сменявшиеся подъемами и новыми падениями. Эти циклические изменения, более явно выраженные, чем в предшествующие периоды, привели к изменениям в руководстве рекламным делом и его внутренней организации. Способы контроля и международной координации рекламы отошли от чрезмерной зарегулированности прежних лет, они стали более реалистичными

(мы обсуждаем эти вопросы в данной главе). В глазах производителей реклама постепенно утрачивала свое значение, по крайней мере в глазах главных исполнительных директоров ведущих корпораций-клиентов (это будет показано в гл. 18). Все это не способствовало повышению действенности рекламы. Таковы же результаты и нынешнего бедственного положения рекламных агентств (о нем — в гл. 19). Состояние рекламного дела создало для этих организаций проблемы, остающиеся не решенными по сию пору.

Heineken, второе в мире пиво по уровню продаж, имеет одно из наиболее известных названий брендов. Пиво производит давно действующая нидерландская компания, которая варит пиво в 20 странах и продает его в 60. В 1990-х гг. компания обратилась с просьбой к трем людям, в том числе ко мне, изучить положение бренда в различных странах и составить подробные рекомендации о том, должна ли его реклама вестись на международной основе, т.е. следует ли использовать одни и те же рекламные материалы (переводя их должным образом) в ряде разных стран. Мы трое работали порознь, не консультируясь между собой. Судить о степени консенсуса мог только клиент. И так как после этого *Heineken* не организовывал никаких международных кампаний, из этого можно сделать вывод, что существовало определенное согласие между взглядами экспертов, приглашенных со стороны, а также между их взглядами и точкой зрения самой компании.

Heineken являлся рекламодателем, достаточно опытным для того, чтобы осознать глупость подхода, принимающего во внимание исключительно экономические преимущества, которые в конечном итоге международная рекламная кампания может принести его собственному бизнесу. О них с энтузиазмом сообщают авторы цитат, приведенных в начале этой главы. Нидерландская компания, естественно, знала, что в разных странах у ее бренда совершенно различные позиции с точки зрения доли рынка, проникновения, потребительских цен и имиджа. *Heineken* был также прекрасно осведомлен о том, что слишком многие крупные производители стремились к достижению эффекта масштаба столь целеустремленно и слепо, что единственное, чего они добивались, — это растраты огромных денежных сумм в безуспешных международных деловых инициативах.

Успех производителя в получении соблазнительных преимуществ международного маркетинга: больших масштабов производства, низких издержек (и низких потребительских цен) в расчете на единицу продукции, высоких растущих прибылей и в конечном итоге повсеместного присутствия и всемирно знаменитого имиджа — не зависит от его собственных амбиций и усилий. Успех зависит исключительно от тех людей в разных странах, которые станут покупать его товары и услуги. И в очень большой степени успех зависит от того, насколько полно и четко производитель способен уловить и удовлетворить желания этих потребителей, помня, что у многих из них доходы, вкусы и привычки весьма значительно отличаются от доходов, вкусов и привычек людей в других странах.

Начать изучение этого сложного предмета нам помогут определения некоторых терминов.

Международная реклама. Этим словом-гибридом лучше всего можно назвать те рекламные кампании, которые ведутся в некоторых (но не обязательно во всех) странах. Есть ряд других терминов, которые иногда используются для обозначения разных типов международных кампаний, но нам нет необходимости усложнять обсуждение и употреблять их.

Страны происхождения и принимающие материалы страны. Большинство международных кампаний пишется на крупнейших и наиболее сложных рекламных рынках — США и Великобритании. Одна из причин этого — использование в обеих странах английского языка — международного языка бизнеса. Принимающие страны — это те, где материалы кампаний переводят и используют. Решение о проведении международной кампании обычно принимается международным рекламодателем и штаб-квартирами (но не местными отделениями) его рекламных агентов.

О проведении международных кампаний редко запрашивает местная компания — оператор или ее местное рекламное агентство на любом рынке. Одной из проблем, от которых страдает использование этих кампаний, является самолюбие местных агентств. Они сопротивляются посторонним идеям по причинам скорее эмоциональным, чем объективным: это отношение обычно выражается аббревиатурой ИНЗ («изобретено не здесь»). Вот что пишет один из старых сотрудников агентства, который большую

часть своей долгой карьеры проработал в области международной рекламы:

«Творческие люди существуют, чтобы творить. Они хотят быть авторами знаменитых рекламных кампаний, они хотят, чтобы о них писали в профессиональной прессе, завоевывать награды, заслужить уважение коллег и собрать портфель успешных кампаний.. Адаптации международных кампаний, какими бы успешными они ни были, не имеют такого резонанса. Это может быть очень серьезным фактором. Если репутация агентства состоит в том, что оно существует главным образом адаптациями международных кампаний, то ему становится трудно привлекать со стороны выдающихся талантливых сотрудников и еще труднее — их удерживать. Это может также оказывать воздействие на международную коллегиальность».

Международная кампания редко планируется как таковая. Обычно она начинается как уже ведущаяся местная кампания, которая была успешной на рынке происхождения, и рекламодатель решил по практическим соображениям использовать ее более широко.

Международные бренды. Во всех странах бренды можно распределить по четырем группам. Первые две группы в этом списке — это те, которые имеют непосредственное значение при обсуждении международной рекламы (хотя две другие также важны, но косвенным образом)

- первая — международные бренды, продаваемые международными компаниями, которые используют международные рекламные кампании;
- вторая — международные бренды, продаваемые международными компаниями, которые *не* используют международные рекламные кампании. Обычно очень активно обсуждается вопрос, не перейти ли в первую группу;
- третья — местные бренды, продаваемые международными компаниями, которые по очевидным причинам не используют международные рекламные кампании. Их количество не уменьшается; фактически производители всегда находятся в поисках брендов, на которые можно было бы оформить право собственности на международном рынке;

- четвертая — местные бренды, продаваемые местными производителями, которые (опять-таки по очевидным причинам) не используют международные кампании. Существуют редкие исключения. кампании «заимствуют» у брендов, продаваемых другими производителями в других странах. Эту процедуру иногда признают тем, чем она является: плагиатом.

В каждой стране продаются бренды всех четырех типов. Но относительная важность этих групп колеблется от страны к стране. Практически во всех странах *наименьшая* группа брендов — это первая в нашем списке: международные бренды, использующие международные кампании. Этот легко устанавливаемый факт должен внести дуновение реальности в любые дебаты о международной рекламе. Не все бренды, по которым ведутся международные кампании, важны. Но одни из них давно производятся, в отношении других существуют потребительские предпочтения; третьи являются лидерами в своих товарных категориях; четвертые высокодоходны; пятые развиваются и демонстрируют большой потенциал. Тем не менее их число всегда относительно небольшое.

Международные бренды, такие как *Kodak, Ford, Nestlé, Shell, Singer* и некоторые другие, появились в употреблении перед Первой мировой войной. В межвоенный период возник целый ряд потребительских брендов компаний *Unilever, Gillette, Kellogg's, Quaker, Carnation, Heinz, Mars* и *Pond's*. *Heineken* распространил свою деятельность на весь мир; на Нью-Йоркской Всемирной выставке 1939 г. его продавали в специально построенной голландской ветряной мельнице. На рынке появилось несколько брендов потребительских товаров длительного пользования таких компаний, как *Philips, Hoover* и *Electrolux*; несколько брендов бензина и автомобильных шин (но не моделей автомобилей) и целый ряд международных авиакомпаний, тогда еще очень небольших. Одним из самых мощных международных брендов (хотя и неортодоксальным) стала *BBC* (Британская радиовещательная корпорация).

В 1920-х гг. незаметно начались международные рекламные кампании. *Unilever* начал свою знаменитую кампанию кускового мыла *Lux*, в которой уже в 1927 г. участвовали кинозвезды. (Эта кампания по-прежнему ведется во многих странах за пределами США, а *Lux* удерживает свои позиции самого продаваемого мыла

во всем мире.) Дж. Уолтер Томпсон начал свои международные операции в конце 1920-х гг. на базе компании *General Motors (GM)*. Агентство обещало *GM* открывать свои офисы в любой стране, где его клиент построит сборочный завод. Тем не менее кризис 1929–1932 гг., Вторая мировая война и годы послевоенного восстановления не благоприятствовали ни распространению международных брендов, ни международным рекламным кампаниям.

Но в 1960-х гг. и те, и другие начали чрезвычайно быстро распространяться, получив мощный заряд вследствие успеха Европейского экономического сообщества (называемого сейчас Европейским союзом). Выгоды для производителей, о которых говорится в двух цитатах, приводимых в начале этой главы, начали широко пропагандироваться. Если назвать происходившее не столь интеллигентно, но зато более правильно, началась промывка мозгов. Глобализация — чрезвычайная форма международности — стала символом веры и для производителей, и для штаб-квартир рекламных агентств. На деле два лидирующих агентства обанкротились из-за того, что успешность их работы не поспевала за их амбициями.

Успехов добились далеко не все международные бренды, и это еще ярче проявилось в отношении международных рекламных кампаний. Наивысшего расцвета международная реклама достигла в 1970-х гг. Но с тех пор, много раз обжегшись, рекламодатели начали относиться к таким кампаниям с куда большей осторожностью. Когда производители использовали международные рекламные кампании, они начали значительно их изменять, приспособивая к местным условиям. Проведенные в середине 1980-х гг. исследования рекламной политики международных производителей показали, что доля «полностью стандартизированных» кампаний сократилась с 70% в начале исследовательского периода до 10%, и в то же время доля международных кампаний, модифицированных под местные условия, возросла с 10 до 55%. При этом доля кампаний, рекламирующих полностью местные бренды, поднялась с 20 до 35%. Международная реклама, как казалось, отступала. Но это впечатление было обманчивым. На самом деле происходило вот что: неэффективные международные кампании закрывались, но по мере того как клиенты и агентства приобретали опыт работы с ними, значение эффективных международных кампаний стало расти, а не уменьшаться.

Два фактора имеют непосредственное отношение к успеху или неудаче международных кампаний: соображения культуры и экономики. На сегодняшний день экономические соображения более важны. Культурные факторы, хотя они широко обсуждаются, не имеют на практике большого значения. С их обсуждения мы и начнем.

Разные племена

Посмотрите на Францию и Британию, две страны, которые являются близкими соседями, а теперь соединены туннелем под Ла-Маншем. И тем не менее они различаются во многих отношениях — по национальному составу, языку, образованию, религии, праву, привычкам, общественной структуре — по всему, что стало результатом столетней разной истории. Как будто эти две страны населены разными племенами. Посмотрите на Соединенное Королевство; вы увидите, что в этой стране имеются четыре обособленных «государства в государстве» («Малые родины»): Англия, Шотландия, Уэльс и Северная Ирландия, которые стали более удаленными друг от друга на протяжении последнего десятилетия. А теперь сравните Британию с совершенно непохожей на нее страной, вроде Китая. Вы насчитаете гораздо больше различий. Считается, что все эти факторы имеют отношение к успешности международных рекламных кампаний. Но являются ли эти трудности непреодолимыми? Или с ними можно справиться, внося изменения в индивидуальные рекламные обращения?

Многие читатели, может быть, удивятся, но (за исключением одного особого случая) международные кампании *можно* использовать для работы со столь различными племенами, как те, о которых я только что рассказал. Во многих случаях изменения нужны. Опытный и наблюдательный комментатор Кенити Охмае считает, что бренд должен быть пересажен на иностранную почву, чтобы он смог развиваться в новой среде совершенно естественно.

Расскажем в качестве примера, каким образом этот процесс осуществляется в рекламе мыла *Лих*:

- Снимаются телеролики, в тех случаях, когда это возможно, с участием местных кинозвезд; они используются вместе с телероликами, в которых сняты международные звезды.

- В телеролики для использования в конкретных странах могут быть введены альтернативные сцены; например, при показе телерекламы на рынках Дальнего Востока подчеркиваются традиционные атрибуты Голливуда.
- Сцены мытья иногда подаются в разных редакциях для разных стран; например, в арабских странах недопустимо показывать слишком откровенно женское тело.
- Варьируется и словесное оформление. Например, в Японии в рекламе нельзя утверждать, что кинозвезда пользуется мылом *Лиз*, можно просто сказать, что она рекомендует его; на японском языке трудно передать оттенки смысла между двумя полюсами. Сказать, что «хорошо» и «плохо» можно, но «недостаточно хорошо» — нет. Реклама в Японии более эмоциональная, чем в других странах. Она абсолютно отвергает агрессивные приемы. Это одна из причин, по которым иностранная реклама, в первую очередь из Соединенных Штатов, так редко используется в Японии.
- Во многих странах профсоюзное законодательство требует, что должен использоваться местный киносъемочный технический персонал для производства телерекламы, которая будет применяться как международная.

Во всех странах возникают проблемы перевода с английского языка, и мы должны помнить, что словарный состав английского языка гораздо больше и богаче, чем у большинства других языков. Местные отделения международных агентств справляются с этими трудностями, нанимая местных составителей рекламных текстов, которые интересуются не столько генерированием великих идей, сколько принятием тончайших нюансов двух языков: английского и своего собственного. Идеи в общем и целом могут быть эффективно переданы на местных языках, но не всегда осуществляются путем буквального перевода слов. *Намерение* обычно может быть полностью осуществлено с помощью использования идиоматических фраз на местном языке. (Текст, использованный в иностранном варианте, обычно затем переводится обратно на английский язык, и этот вариант может изучаться в штаб-квартире рекламодателя у него на родине.)

Позитивное преимущество международнойности состоит в том, что иностранное происхождение определенных брендов может

обладать собственной притягательной силой. *American Express*, *McDonald's*, *Burger King*, *Levi's*, *Nike*, *Coca-Cola*, *Pepsi-Cola* и *Marlboro* — во всех этих названиях заключен истинно американский аромат: национальный символизм, который звучит равно позитивно для большинства западных стран (или равно негативно для стран, не столь преисполненных энтузиазма по отношению к Соединенным Штатам). Национальное происхождение эксплуатируется также несколькими брендами из Австралии (*Foster's*), Германии (*BMW*), Франции (*Chanel*) и Британии (*Burberry* и несколько брендов шотландского виски).

Существует довольно необычное свидетельство того, как люди, принадлежащие к различным культурам, реагируют на рекламу: их реакция является *одинаковой*. Нам известно по опыту прямой рекламы, что уровни отклика на те или иные рекламы необыкновенно похожи в различных странах. Если в какой-то стране реклама X более успешна, чем реклама Y, а Y более успешна, чем Z, то положение будет таким же и в большинстве других стран, сколь велики бы ни были культурные различия между ними.

Все приведенные мной примеры основываются на моем личном опыте. За исключением особого случая, о котором я вскоре расскажу, очень необычным является положение, когда культурные различия создают трудности на пути международных кампаний. Кампания *Lux* десятками лет с большим успехом велась в более чем 30 странах. То же самое верно в отношении кампании *De Beers*, рекламировавшей бриллианты. *McDonald's* начал операции во многих странах; в Индии вместо говядины он использует курятину и разные виды овощей. Шампунь *Timotei*, шведский бренд для ежедневного мытья головы, в рекламных телероликах которого использованы северные модели — блондинки, добился успеха почти в 20 странах, в первую очередь в Японии, где у всех целевых потребителей темные волосы.

Timotei был создан местной дочерней фирмой-производителем *Unilever* в Швеции. Это не единственный пример бренда *Unilever*, возникшего в малой стране. Фактически к настоящему времени *Unilever* распустил свой отдел координации, который когда-то контролировал международный маркетинг его брендов. Эти организационные изменения были произведены для того, чтобы способствовать инициативам на местных рынках. В будущем не все важные бренды будут появляться в США и Британии.

Особым случаем, в котором международная гармонизация остается очень трудной, — я уже упоминал об этом — является большая и сложная товарная категория (или категории) марочных продуктов питания. В разных странах привычки к еде остаются недвижимо уникальными, и перемены в них происходят очень медленно.

Люди пьют растворимый кофе в Англии и Испании, молотый — в Германии и Скандинавии. Сухие завтраки из крупяных изделий встретили значительное сопротивление за пределами США, Канады, Англии и Австралии, хотя *Kellogg's* предпринимал громадные усилия сделать их популярными во многих других странах. В каждой стране лидирует свой сорт пива. В разных странах огромные различия в том, как пьют вино. В Австралии и Англии едят больше масла, чем маргарина; в США едят больше маргарина, чем масла. Американцы едят сыр как закуску; французы и англичане подают его в конце еды, немцы, скандинавы и нидерландцы сыром завтракают. Мягкий сыр *Cheddar* под названием *Kraft P'tit Québes* нашел сбыт только во франкоговорящих частях Канады, а в остальной Канаде он потерпел неудачу. Одни только австралийцы едят за завтраком дрожжевой экстракт *Vegemite*. Мясные кубики *Oxo* — используемый в двух третях английских домов бренд — не продается больше нигде. Англичане едят мясо молодого барашка, а немцы — нет. В США ведущим брендом консервированных супов являются конденсированные супы (*Campbell's*); в Англии и Нидерландах — супы полной рецептуры (*Heinz* и *Unox* соответственно). Примеры можно было бы приумножить.

Основополагающим принципом маркетинговых компаний является проявление чрезвычайной осторожности при попытках международных продаж своих марочных продуктов питания и еще большей осторожности в использовании международных кампаний для их рекламы. Крупные производители, разумеется, хорошо осведомлены об этих ограничениях, и этим объясняется большое количество местных брендов, особенно брендов продуктов питания, которые они продают в разных странах (это третья группа брендов в списке в начале этой главы).

Мысли, которые я здесь высказываю, не известны широко — или, по крайней мере, не принимаются широко. Более распространенная точка зрения — по крайней мере как она отражена в литературе о международной рекламе — состоит в том, что культурные

различия значат много, но они исчезают, и «новая Республика Технологии унифицирует во всем мире вкусы, желания и возможности». Эта фраза, украшенная блестящими метафорами, выражает ту мысль, что население каждой страны все более становится так похоже на население любой другой страны, что все люди мира начинают походить на одну глобальную деревню. Ну а каково же положение дел в действительности?

Во множестве стран прошлое десятилетие было свидетелем того, как некогда гомогенное население раскалывалось на фракции, которые часто оказывались в конфликте друг с другом. Вспомните о Советском Союзе, Югославии, Израиле, Индонезии и Испании. Вспомните также о Канаде и Соединенном Королевстве. США продолжают предоставлять кров миллионам законных и незаконных иммигрантов каждый год. Испанский язык уже утвердился в качестве второго языка в Америке, а к середине XXI в. белые в США станут меньшинством (что дает интересный поворот тому, в каком смысле эвфемизм «меньшинство» употребляется в настоящее время). Кажется, что раскол — совершенно обычное явление в каждой стране. Подгруппы населения хотят в социальном и культурном плане иметь как можно меньше общего друг с другом. И только если они видят какую-то экономическую выгоду, они проявляют желание встретиться и согласовать политику — как это происходит с Европейским союзом. Глобальная деревня — это несколько кричащее описание того, каким кому-то кажется будущее — настолько не имеет ничего общего с реальностью, что оно могло бы появиться только в чьей-то очень ученой голове. И именно так и обстояло дело.

Насколько дело касается международного маркетинга, настоящие различия между странами коренятся в экономике, а не в культуре. Эти различия дают нам ключ к тому, каким образом одни международные бренды и одни международные кампании оказываются эффективными, а другие — нет.

Позиция бренда на карте его конкуренции

Далее следуют два вкратце суммированных случая. Я даю их описание просто для того, чтобы проиллюстрировать общий принцип, который постоянно проявлялся в те годы, когда я сам лично занимался международной рекламой.

Первый — это случай *Pan American Airways (Pan Am)*, некогда чрезвычайно важное имя в индустрии авиаперевозок. *Pan Am* во главе с легендарным Джином Триппом была одной из венчурных коммерческих компаний XX в., пионером воздушных путешествий через океаны в 1930-х, 1940-х и 1950-х гг. Но *Pan Am* и ее ближайший конкурент, *TWA*, фактически не имели доступа к внутренним авиамаршрутам в США, что очень серьезно ограничивало их деловые операции. Внутренние авиакомпании — *American* и *United* — смогли освоить гораздо больший по размерам и быстро растущий рынок.

В начале 1970-х гг. *Pan Am* развернула весьма стильную рекламную кампанию, чтобы убедить американцев летать за границу, заполняя тем самым пустые места в новых самолетах *Boeing 747*. Приводившаяся аргументация была мотивационной, а не дискриминирующей (т.е. концентрирующейся на удовольствии от путешествия за границу, а не на конкурентных преимуществах *Pan Am*). Поскольку *Pan Am* имела столь большую долю рынка заграничных поездок, стратегия была обоснованной. *Pan Am* очень много выигрывала бы от общего расширения рынка.

Агентство *J. Walter Thompson* вело дела *Pan Am* во всем мире, и одно из условий, на которых настаивала *Pan Am*, было то, что вся творческая продукция, используемая где бы то ни было, должна была исходить из нью-йоркского офиса рекламного агентства, а с английского переводиться насколько возможно буквально. Через некоторое время местным представительствам агентства было приказано проводить в Америке кампанию с призывом путешествовать за границу. Беда, однако, состояла в том, что положение *Pan Am* на рынке за границей было совсем не таким, как в США. Из-за того что *Pan Am* возила пассажиров только в США и из США, в каждой стране на нее приходилась очень малая часть рынка заграничных полетов. В каждом случае на рынке доминировали местные авиакомпании. В Европе они возили массы отпускников на Средиземное море. Реклама *Pan Am* делала их работу за них, а *Pan Am* практически ничего от этого не получала. Дело усугублялось тем, что кампания была разработана для телевидения, которое в некоторых странах Европы для рекламы не использовалось. Поэтому телеролики стали показывать в кинотеатрах, но там зрителями была в основном молодежь, а она не присутствовала на рынке воздушных путешествий.

Это пример международной рекламы, доведенной до безумной крайности, направлявшейся зацикленностью на централизованном контроле и убеждением в том, что различия в местных условиях не имеют значения. Провал международной кампании, вызванный целиком и полностью стратегией, на которой она основывалась, привел к тому, что вскоре после этого *Pan Am* отказалась от услуг агентства *J. Walter Thompson*.

Второй пример — это бренд кускового мыла, название которого я не имею права сообщать. Это было мыло-дезодорант, планировавшееся для американского рынка, где разновидности мыла-дезодоранта составляют крупнейший сегмент рынка. Бренд не обладал значительными преимуществами над конкурентами, хотя реклама пыталась аргументировать его конкурентоспособность за счет легко различимых интонаций голоса. Неудивительно, что в ходе сбыта на пробном рынке бренд не пользовался успехом.

Тогда его запустили в двух европейских странах, на рынках которых мыло-дезодорант было относительно незначительным товаром. Была разработана новая рекламная кампания, обучавшая потребителей преимуществам мыла-дезодоранта. Была проведена кампания стимулирования бренда с помощью значительного снижения цен, и временно наступивший высокий уровень продаж затмил тот факт, что реклама не работает. Поэтому бренд снова потерпел неудачу. После этого европейская рекламная кампания была использована в США, где рыночные условия, разумеется, весьма отличались от условий в тех странах, где бренд уже провалился. В кампанию вновь внесли изменения, чтобы сделать аргументацию более точной, но творческая идея оказалась слабой, и в очередной раз бренд потерпел неудачу.

Бренд, спотыкаясь, плелся от эксперимента к эксперименту в течение 13 лет! Можно только вообразить стоимость всего этого в денежном выражении, в затратах времени талантливых (и высокооплачиваемых) людей и, наконец, во всеобщем разочаровании. Неоднократные неудачи в основном были вызваны непродуманной стратегией и в особенности многочисленными попытками перенести материалы кампании, разработанные для одного рынка, в совершенно другие условия; стратегические ошибки привели агентство к тому, что оно выделило нищенский бюджет на создание творческих идей.

Для достижения успеха в международной рекламе необходимо, чтобы соответствующий бренд позиционировался примерно одинаково на всех рынках, где будет вестись реклама. Вот пять вех, которые более чем определяют позиционирование.

Доходы. Уровень среднего дохода на душу населения имеет очень большое значение. В странах с низким личным доходом рынки потребительских товаров не развиты. Если экономика активная, то все успешные бренды могут участвовать в общем росте рынка и реклама может содействовать этому, фокусируясь на мотивирующих, связанных с товарами выгодах. С другой стороны, в странах с высокими личными доходами общий рост рынка невелик и брендам приходится вести борьбу за долю рынка, что означает стиль рекламы, более сосредоточенный на конкретных, связанных с брендом выгодах. Но встречаются и интересные исключения. В Индии низкие личные доходы, и тем не менее там значительная рекламная индустрия, вовлеченная в продажу товаров и услуг 10% населения — 100 млн человек, которые имеют дискреционный доход и потому могут позволить себе покупать рекламируемые бренды. Реклама этих товаров может до некоторой степени сосредоточиться на их свойствах.

Средняя доля рынка брендов. Малоизвестно, что большой бренд в малой стране имеет более высокую долю рынка, чем большой бренд в большой стране, где товарные категории перенасыщены товарами. Это дополнительный фактор, заставляющий вести рекламу в больших странах с учетом их индивидуальных особенностей. С другой стороны, реклама в малых странах может больше сосредотачиваться на самых общих выгодах от приобретения товара. В этом косвенная причина того, что столь большая часть европейской рекламы гораздо мягче и не столь напориста, как большинство рекламы в США.

Новизна. Новинки часто способствуют успеху международных кампаний, особенно если речь идет о функционально новых продуктах, которые фактически создают товарную категорию (например, *Coca-Cola*, *McDonald's*) или сегмент рынка (например, *Timotei*, *Diet Coke*). И в том, и в другом случае потребителям в каждой стране предлагается что-то новое и не имеющее прямых конкурентов.

Молодежь. Кроме того, между различными странами существуют необычные элементы сходства в связи с наличием определенных демографических групп. Самой важной из них является

молодежь, у которой схожие вкусы и образ жизни в разных странах и хотя бы некоторый дискреционный доход, так как она не несет семейных обязанностей. Говорят, что у молодого человека в США больше общего с молодым человеком в Японии, чем у молодого человека в США и американским стариком (и то же самое относится к молодому человеку в Японии). Зная это, мы поймем, почему столь успешны международные кампании по рекламе джинсов, кроссовок, быстрого питания, безалкогольных напитков.

Богатые (или космополиты). Есть еще одна важная демографическая группа, которая состоит из имеющих прочное положение богатых мужчин и женщин, а также из особенно много разъезжающих по делам бизнесменов. Члены этой группы также имеют много общего со своими визави в других странах; это объясняет успех международных кампаний по рекламе бриллиантов, часов, платежных и кредитных карточек, водки и авиабилетов.

Роль рекламного агентства

Судя по самым надежным имеющимся свидетельствам успех международной рекламной кампании зависит в основном от единообразия позиции бренда на рынках разных стран. Однако следует помнить о важности дохода на душу населения при определении этой позиции, особых случаях инновационных брендов, создающих товарные категории и сегменты рынка, и наконец об особом значении брендов, привлекательных для молодежи и богатых.

Сведя воедино все типы брендов, для которых подойдет международная реклама, я лично предположил бы, что их число составит лишь около 10% общего числа брендов, хотя доля *международных* брендов, которые продаются *международными* компаниями, значительно выше — может быть 25% — если мы включим те, которые позиционированы таким же образом во внешней торговле, даже если в разных странах по юридическим причинам применяются различные названия. Многие из этих брендов важны и скорее всего будут приносить хорошие прибыли в течение длительного периода.

Но если даже рыночные условия являются подходящими, не все международные кампании оказываются столь же успешными, как у *De Beers*, *Dove* и небольшой группы других брендов. Степень

успеха на самом деле определяется эффективностью кампании, внутренне присущей ей. Если у кампании ясный и проверенный путь развития, это убедительная причина для того, чтобы попытаться использовать ее более широко: поэтому лучший путь — это использовать кампании, уже зарекомендовавшие себя как успешные, а не заново создавать международные кампании, не связанные с потребителями в конкретных странах. Однако минусом такой процедуры, когда кампания начинается в одной стране, а потом переносится в другие, является то, что может быть потеряно очень много времени. (Понадобилось 6 лет для того, чтобы кампанию *Timotei* развернуть в 8 странах.) В этом заключена опасность того, что вашу концепцию могут украсть пронырливые конкуренты, о чем я говорил, когда описывал выше четыре отдельных вида брендов.

Производственные издержки международных кампаний неизбежно являются высокими, потому что всегда считается важным украшать телеролики съемочными эффектами высокого эстетического качества. Считается, что достигается эффект масштаба при производстве (как об этом говорится в первой цитате в начале этой главы), поскольку общую сумму производственных издержек телеролика можно разделить между несколькими странами. Однако положение обстоит не совсем так просто, как кажется.

Стоимость производства высококачественного рекламного фильма на уровне в 2 млн дол., будучи синдицирована между 20 странами, дает в среднем уровень оплаты каждой страной в 100 тыс. дол. (хотя на самом деле доли в таком синдикате рассчитываются более в соответствии со стоимостью продаж бренда на каждом рынке). К этим 100 тыс. дол. следует приплюсовать местные издержки на написание сценария, редактирование фильма, звукозапись, операторскую работу, изготовление демонстрационных копий фильма. Все эти дополнительные издержки вполне могут довести бюджет производства фильма до общего уровня в 200 тыс. дол.

В малых странах компании, производящие телерекламу, из-за небольших бюджетов на оплату показа телерекламы вынуждены упрощать съемочный процесс, чтобы снизить производственные издержки. Поэтому в этих странах вполне возможно снять новый фильм за 200 тыс. дол. Местный фильм не будет значительно сла-

бее, по сравнению с другими, передающимися по телевидению, но в части спецэффектов в нем не будет ничего похожего на международные фильмы, снятые для группы брендов. Преимущества международного производства телерекламы для местных рынков — это не вопрос сокращения издержек. Эти преимущества более тонкие и более сильнодействующие. Они заключаются в том, что за ту же сумму денег местный рынок может получить рекламный материал гораздо более высокого качества, чем в ином случае. Это в конечном итоге повышает ценность инвестиций в телепоказ и означает большую отдачу рекламных затрат.

Несмотря на все когда-либо сказанное об экономии масштаба, в международных кампаниях мало экономического смысла для международных рекламных агентств. Причина состоит в том, что по мере того как ответственность агентства за бренд распространяется на все меньшие и меньшие по размерам рынки, прибыли агентства в каждом из них соответственно снижаются. Это, разумеется, снижает общую норму прибыли, которую агентство получает от этого бренда. Клиенты требуют от агентств, чтобы на работу в своих местных отделениях они брали местных граждан. Им платят высокую заработную плату, потому что эти люди нужны для обеспечения таких стандартов услуг, которые клиенту обеспечиваются на крупных рынках. Стоимость услуг этих людей всегда превышает экономию, получаемую за счет использования местных творческих сил, поскольку рекламные кампании создаются за пределами этих стран и только ввозятся. А ведь в этой связи, как я упоминал выше, приходится проводить большую работу. В некоторых случаях агентство по договоренности с клиентом само управляет делами бренда во всех странах, хотя в некоторых местах бюджет может быть столь мал, что для агентства оказывается не возможным получение прибыли. Единообразие дорого обходится агентствам.

В таком случае почему же агентства соглашаются вести эти международные операции? Причина проста. Международное соглашение с одним клиентом управлять одним или несколькими его брендами на международной основе цементирует отношения агентства с этим клиентом. С агентством трудно порвать отношения какому-либо клиенту, если стороны связаны общим делом на, скажем, 20 рынках. Если отношения слабы в одних странах, они могут сильными в других.

Так мы подошли к концепции «клубного агентства». Лидирующие рекламодатели обычно нанимают несколько разных агентств, каждое из которых управляет одним или несколькими брендами во всех странах. (У *Unilever* четыре таких агентства.) Агентство уговаривают инвестировать свое время и ресурсы в расширение своих знаний о бренде или брендах, а это означает, что экспертная осведомленность каждого агентства об этих брендах становится все глубже и сильнее. В этом заинтересован и клиент. В долгосрочном плане в этом же заинтересовано и агентство. В любом случае производственные компании наладили такой курс действий, и все должны к этому приспособливаться. Это относится и к специалистам по маркетингу в производственных компаниях и — еще в большей степени — к рекламным агентствам. О клиентах и агентствах мы поговорим в следующих двух главах.

Золушка бизнеса

Миф:

«Реклама — наиболее важный вид нашей деятельности».

Реклама и главный исполнительный директор корпорации: потускневшие отношения

GlaxoSmithKline, лидирующая фирма в фармакологической промышленности, стоящая на третьем месте среди публичных компаний в Англии, появилась в результате серии слияний отдельных и сильных американских и английских компаний. Одной из ее составных частей была корпорация *Veetcham*, возникшая в свое время как старая добрая британская компания по производству патентованных лекарств, но в конечном счете ставшая активным игроком на поле производства туалетных принадлежностей, тонирующих напитков, фармацевтической продукции всех видов. Быстрее всего корпорация росла в 1950–1960-х гг., когда ее генеральным исполнительным директором был Генри Лазелл, человек легендарных духовных ресурсов и энергии.

Цитата, которой открывается эта глава, с полным основанием приписывается Лазеллу. Поскольку мысль, стоящая за ней, распространялась по всей корпорации, ясно, что Лазелл сам верил этому. И тем не менее в предположительно более сложном и утонченном мире XXI в. этот афоризм выглядит как наивный миф. Он отражает

убеждения, умершие вместе с поколением лидеров бизнеса, к которому принадлежал Лазелл. Он был выдающейся фигурой, и даже если он не был вполне типичен, ряд его современников думали о рекламе точно так же, как он сам. В 1958 г. председатель правления *Unilever* лорд Хейворт посвятил свое ежегодное заявление перед акционерами рассказу об использовании рекламы компанией *Unilever*. Хейворт, как и Лазелл, не имел профессионального опыта работы в рекламе. И тем не менее его короткое эссе до сих пор остается одним из самых сильных выступлений в защиту роли рекламы не только в делах крупного бизнеса, но, что еще более важно, в конкурентоспособном капитализме в целом, в особенности в сокращении потребительских цен в долгосрочной перспективе.

Что касается лидеров американских деловых кругов, то их энтузиазм в отношении рекламы был еще больше. В течение столетия, между 1860 и 1960 гг., многие из них очень плотно занимались рекламной деятельностью своих компаний и с огромной энергией поддерживали ее. Я вспоминаю Харли Проктера, Джона Вонамейкера, Джерарда Ламберта, Джорджа Вашингтона Хилла, Чарльза Ревсона, и их было гораздо больше. Даже Франклин Д. Рузвельт заявлял, что он очень бы хотел сделать карьеру в рекламном деле.

Сегодня положение дел другое. Единственные люди, которые в настоящее время демонстрируют ценность рекламы и публично об этом заявляют — и часто делают с глубоким проникновением в суть дела и на высоком уровне, — это рекламные агентства и профессиональные ассоциации работников рекламы. Однако из-за того, что они являются непосредственно заинтересованными сторонами, их выступления обладают гораздо меньшим весом, чем одобрение рекламы со стороны клиентских организаций, бренды которых были сформированы и поддерживаются рекламными агентствами. Однако за последние 30 лет или около того для меня оказалось трудным выявить генеральных исполнительных директоров производственных компаний и компаний в сфере услуг, которые были бы готовы выступить на стороне рекламы. Это плохо само по себе, но это также и симптом чего-то более серьезного, а именно того, что в их рабочей повестке дня реклама занимает далеко не приоритетное место.

Руководители корпораций одобряют рекомендации своих подчиненных. Они утверждают рекламные бюджеты, хотя, делая это, они не очень озабочены открыто провозглашаемой целью потребительской рекламы, т.е. воздействием на потребителя. Как я разъяснял в гл. 1, генеральные исполнительные директора более заинтересованы в двух совершенно разных целях: во-первых, атаковать своих конкурентов, сравнившись с ними по размерам расходов на рекламу или превзойдя их, и, во-вторых, воспользоваться собственными рекламными инвестициями как рычагом для оказания влияния на розничную торговлю. Руководители корпораций руководят рекламой издали (как я вскоре расскажу), но сами они никак не участвуют в хаотическом и зачастую волнующем процессе развития рекламы.

Вызывающим сожаление побочным эффектом этого разделения функций становится то, что в большинстве своем генеральные и исполнительные директора крупных корпораций четко не осознают огромный потенциал рекламы: роль, которую она может сыграть в поддержании уровня продаж больших брендов, повышении уровня продаж малых брендов, усилении потребительских франшиз и тем самым в улучшении долгосрочной прибыльности производителей. Эти проявления рекламы были хорошо известны Лазеллу, и по этой причине он столь решительно подчеркивал в своих выступлениях важность рекламы для его корпорации. И за прошедшее после него время его убежденность была четко подтверждена объективными исследованиями, которые показали также, что эффективность зависит от того, какая реклама используется. Некоторые виды рекламы срабатывают, а другие — нет (и оба типа можно идентифицировать).

Я пишу эти строки, а на столе передо мной лежат последние номера девяти ведущих журналов и газет, издающихся для руководящего состава делового мира (включая и тех, кто полон амбиций стать такими руководителями). Среди этих изданий *Barron's*, *Business Week*, *The Economist*, *Forbes*, *Fortune*, *The Harvard Business Review*, *Money*, *Strategy and Business* и *Wall Street Journal*. Я сконцентрировался на этих изданиях, адресованных генеральным управляющим, так как эти руководители позволяют, чтобы рекламой руководили лица, стоящие ниже их в корпоративной иерархии. Поэтому не включил два ведущих профессиональных рекламных

издания, которые читают работники рекламных агентств, бренд-менеджеры, люди, продающие и планирующие рекламу.

Всего в этих номерах девяти журналов и газет имеется 796 страниц редакционных материалов (исключая платные рекламные объявления). В статьях и очерках затрагивается более 100 различных тем: много материалов общего характера (например, о состоянии экономики, международных тенденциях, предпринимательстве, управлении людскими ресурсами), а также ряд тем, представляющих особый интерес (например, компании высоких технологий, авиакомпания, патентованные лекарства, энергетика). Какое-либо обсуждение рекламы — либо как индустрии, либо ее роли в деятельности других отраслей — отсутствует почти полностью. На связанные с рекламой темы приходится *две страницы*, т.е. менее 0,3% всех редакционных материалов в девяти изданиях. Это не представляет собой абсолютного доказательства того, что руководители высокого уровня отделяют себя от шумного мира рекламы, но это является ясным подтверждением моего собственного мнения, что дело обстоит именно так.

Медленно и почти неощутимо в течение более 30 лет реклама стала Золушкой бизнеса. Возникает интересный вопрос: *почему?* Есть ряд объяснимых причин, но самая важная является результатом различия культур производственных компаний и их рекламных агентств.

Две культуры

Рекламное агентство «процветает в условиях очень отличающейся культуры. Компания, что-то производящая, будь то товары или услуги, всегда более структурирована и иерархична, чем должно быть рекламное агентство. Производитель будет погружен в дела своего продукта, а агентство более чувствительно к более широким тенденциям на рынке».

Эти слова в конце 1980-х гг. были написаны сэром Дэвидом Орром, также председателем правления *Unilever*, одним из преемников лорда Хейворта. Точка зрения Орра основана на исключительной информированности, но, по моему мнению, он не идет достаточно далеко. Наиболее глубокое различие между рекламоделами и их агентствами заключается в том, что они по-разному мыслят. Компании по производству товаров и предоставлению

услуг неизменно подходят ко всему с рационалистическим началом, и наиболее эффективным инструментом принятия решений для них является измерение. С другой стороны, рекламные агентства свою лучшую работу выполняют при помощи интуиции и воображения, которые, естественно, являются нерациональными средствами. Их мышление может направляться рекламной стратегией бренда, — а это официальный документ, — но порождаемые его рекламные идеи в целом идут дальше стратегии и иногда развиваются совершенно неожиданно.

У рекламных агентств весьма пестрая история, в которой успешные рекламные кампании встречаются не постоянно. Но у хороших агентств удачи случаются чаще, чем неудачи. Своими успехами они обязаны своей культуре, и я полностью убежден, что если бы рекламные агентства были укомплектованы людьми, думающими точь-в-точь, как их клиенты, результаты их работы никогда бы не произвели никакого впечатления на рынки. Причина, по которой внутрифирменные рекламные агентства постепенно исчезли, состояла в том, что их мышление было слишком близким к мышлению их клиентов, а они при этом были и их хозяевами.

Способность рекламных агентов мобилизовать — и концентрировать — свой нерациональный ментальный аппарат является их наиболее значительным арсеналом. Но когда решения принимают генеральные и исполнительные директора компаний-клиентов, для них обычным является заранее строить количественные прогнозы, а после принятия решений и их реализации иметь дело с количественными результатами.

Но в рекламном деле просто не бывает точных цифр, по крайней мере на том уровне, на котором оно находится в настоящее время. Проблема проблем в отношениях между клиентом и агентством — как уместить идеи агентства в смирительную рубашку клиентских оценочных процедур. К тому же инстинктивный антагонизм к количественным методам делает для агентств еще более трудным принятие пут этой смирительной рубашки.

Диалог между генеральными и исполнительными директорами компаний-клиентов и их рекламными агентствами был когда-то гораздо более активным, чем сейчас. После 1960-х гг. ситуация изменилась по двум взаимосвязанным причинам. Во-первых, примерно до 1970-х гг. руководство корпораций-клиентов восхища-

лось талантами и личностными качествами руководителей рекламных агентств, и они часто принимали и высоко ценили их советы. После Второй мировой войны Мэрион Харпер, Россер Ривс, Лео Барнет, Дэвид Огилви, Вильям Бернбак, Джек Тинкер, Мэри Уэлс и еще несколько человек, обладавшие тем же волшебным даром (а может быть, теми же сценическими талантами), имели прочные позиции в рекламном пантеоне. И хотя их подход к рекламе был классически интуитивным и основывался на воображении, к ним прислушивались. И именно потому, что они по своему темпераменту настолько *отличались* от генеральных и исполнительных директоров корпораций-клиентов. Обе стороны имели взаимодополняющие качества, но в то же время они обе располагали личностями одинакового веса и статуса. И для клиентов, и для агентств концепция «партнеры по бизнесу» была наполнена реальным содержанием.

Одним из наиболее поразительных изменений, произошедших в рекламном деле за последние два десятилетия, стала утрата им своеобразия. Все гиганты прошлого исчезли. Финансисты, управляющие теперь группами рекламных агентств, скорее похожи на руководителей клиентских корпораций, чем отличаются от них. Они одинаково мыслят, но на них смотрят как на управляющих более мелкими, менее капиталоемкими операциями, чем теми, которыми руководят их клиенты. И их компании не всегда считаются особенно надежными.

Вторая причина утраты своеобразия рекламными агентствами состоит в том, что в то время как звезды рекламного небосвода закатывались, сами клиенты развивали у себя маркетинговые навыки. Кроме того, консультанты-управленцы предоставляли им много базовых своевременных и легко реализуемых консультаций. В этой связи стратегические консультации, которые им предоставлялись их рекламными агентствами, становились почти излишними.

Смирительная рубашка

Систему бренд-менеджмента впервые ввела компания *Procter & Gamble* в 1920-х гг. Здесь нет необходимости вдаваться в историю, но, поскольку эта система сейчас столь широко распространена в крупных компаниях всего мира, нам сейчас трудно представить,

насколько оригинальной и изобретательной она представлялась при своем появлении.

Большое достоинство системы состоит в том, что, концентрируясь на бренде, становится возможным координировать (с различной степенью детализации) рекламные планы со всеми аспектами процесса, посредством которого бренды запускаются на рынке: характерными особенностями продукта, упаковкой, продажами, отгрузкой, ценообразованием, стимулированием сбыта. Нити контроля за всеми этими операциями находятся в руках бренд-менеджера.

Но, хотя все нити в руках бренд-менеджера и он или она должны до мельчайших деталей определить, как за них дергать, дергает на самом деле некто другой. Обязанности по управлению брендом выполняются в компаниях персоналом среднего, а не высшего звена. Бренд-менеджер *рекомендует* конкретные меры, но лица, занимающие более высокое положение в компании, утверждают любой шаг бренд-менеджера по выполнению этих мер. Система бренд-менеджмента снабдила систему интегрированной маркетинговой коммуникации инструментами. Однако по-прежнему существующий разрыв между теорией и практикой является результатом отсутствия у бренд-менеджеров исполнительных полномочий по практическому осуществлению доктрины.

Бренд-менеджеры — сплошь молодые люди, и в силу ограниченности своего опыта они не очень сведущи. В школах бизнеса, которые они пооканчивали, их научили быть агрессивными и конкурентоспособными. А вот о рекламе их ничему особенно не научили: программы на подготовку к диплому магистра бизнеса в большинстве американских университетов отводят 5% времени, обычно под вывеской «маркетинговые коммуникации». И тем не менее через бренд-менеджеров идут основные контакты между клиентом и рекламным агентством, и между ними осуществляются тесные каждодневные рабочие отношения.

Установление этой единой точки соприкосновения в теории должно облегчить жизнь для агентства. Однако имеющиеся трудности могут приводить в отчаяние. Наиболее активная работа с рекомендациями агентства ведется на уровне бренд-менеджера. А он находится на нижнем иерархическом уровне компании-клиента. Ему разрешено отвергать планы агентства, и он или она может направлять агентство в какую-либо сторону, основываясь,

например, на своих предположениях о том, какими могут быть реакции его начальников на рекламные идеи. Но бренд-менеджеры никогда не позволят соглашаться с ними без запроса своего руководства. Все, что бренд-менеджер может сделать, — это направить рекомендации агентства в путь через различные цепи инстанций компании-клиента (а число этих звеньев иногда может достигать до шести), пока их не одобрит или отвергнет главный исполнительный директор, на котором лежит окончательная ответственность за принятие решений о крупных расходах.

Бренд-менеджеру потребуются большое искусство, чтобы добиваться успеха в продвижении рекомендаций агентства вверх по ступеням организационной иерархии компании-клиента. Самое важное в том, чтобы объединить элементы различных культур клиента и агентства. Бренд-менеджер добивается этого, переделывая идеи, возникшие как проявление интуиции и воображения, в формат, который является рациональным и чисто количественным. Это тот формат, с которым привыкли работать главные исполнительные директора. Другими словами, в обязанности бренд-менеджера входит вмести́ть идеи рекламного агентства в смирительную рубашку клиента. Рабочий инструмент бренд-менеджера — письменная рекомендация. Она краткая — часто длиной только в одну страницу, но дополненная ссылками на подтверждающие ее исследования. Чтобы такую рекомендацию утвердили, она должна быть убедительной. Если исследования, прямо относящиеся к какому-либо аспекту, не проводились, то слова «как представляется» должны означать, что нерациональные идеи подвергались рациональной оценке (независимо от того, делалось ли это на самом деле).

Одной из наиболее важных обязанностей менеджера является составление прогнозов продаж бренда, потому что они определяют все бюджетные планы бренда на много лет вперед. При разработке таких прогнозов бренд-менеджеры должны осмеливаться делать предположения о воздействии их рекламы на уровень продаж. Агентства этим не занимаются, потому что их приводили бы в ужас опасности таких прогнозов, и они, вероятно, даже не знают, что подобные оценки уровня продаж вообще делаются.

Многие клиентские организации имеют четко определенные и иногда весьма жесткие установки относительно формы и содержания их рекламы. Некоторые из них также имеют предпочитаемые

ими исследовательские методики предварительного тестирования, исключают возможность использования альтернативных методик. В задачи бренд-менеджеров входит обеспечить соответствие рекламных предложений и способов их исследований требованиям, выдвигаемым компанией. Агентство этого не любит. Даже то, что системы кодируются аббревиатурами, часто действует очень удручающе на сотрудников творческих отделов.

В том, что касается большинства главных исполнительных директоров, система, как представляется, работает плавно. Они убеждены, что она наделяет логическим смыслом хаотичный процесс, движущими силами которого являются чутье, вдохновение и эмоции. Поскольку бренд-менеджмент давно налажен и во многих компаниях работает по несколько десятков лет, главных исполнительных директоров такое положение вполне устраивает, и они не вмешиваются в его дела. Когда им представляют рекомендации, они обращают внимание на их логическое содержание, изучают обобщенные выводы проведенных исследований, взвешивают мнения менеджеров в иерархических звеньях между собой и бренд-менеджером, т.е. теми людьми, которые уже высказали свое согласие.

Однако в рамках этого процесса главные исполнительные директора не обязательно мобилизуют все свои возможности критического рассмотрения вопроса для прямого и детального изучения реального содержания рекламы. Как я отмечал выше в этой главе, главные исполнительные директора очень мало времени уделяют рекламе, и можно предположить, что и это время отводится на рутинную оценку рекомендаций других людей, а не на собственное изучение самих реклам — холодное, вдумчивое и неспешное. Главные исполнительные директора сами могут не слишком интересоваться рекламой, но обычно они имеют в этом деле гораздо больше опыта, чем их подчиненные. Поэтому отбрасывать этот опыт без всякой на то необходимости является расточительством.

Система работает, как хорошо смазанная часть машины. Но парадокс состоит в том, что плавность работы машины считается более важной, чем то, что появляется на выходе. Система дает возможность растрачивать впустую большие денежные суммы на неэффективную рекламу.

Как показано в гл. 12, только 40% рекламы создает поддающийся измерению краткосрочный эффект; а это является непремен-

ным условием получения каких-либо средне- или долгосрочных положительных результатов. Поэтому первое, чего должна добиться реклама, это немедленного воздействия на уровень продаж: либо видимого роста, либо очевидной защиты существующего объема. Можно посмотреть на уровень успешности рекламы и немного по-другому: *60% рекламы не выполняет это условие.* Это самая важная причина, по которой главные исполнительные директора должны начать думать о рекламе значительно серьезнее, чем большинство из них делает это сейчас. Но их может удерживать невысказанное убеждение в том, что реклама в конечном итоге не имеет при нынешнем ходе дел слишком большого значения.

Имеет ли реклама какое-нибудь значение?

Деловые решения принимаются на основе данных. Общее (хотя и не всеобщее) правило состоит в том, что чем более надежны данные, тем более здоровыми являются решения. Когда нет действительных цифр (т.е. мы смотрим в будущее), тогда должны применяться оценки или по крайней мере цели, хотя они, разумеется, очень ненадежны.

Простейшей формулой для описания важности рекламы для компании или бренда является соотношение рекламы и продаж (Р/П), или доля рекламы в чистой стоимости продаж (ЧСП) за определенный год. Цифры являются реальными, если год закончился, если речь идет о будущем годе, используется оценочный показатель. Обычный уровень для повторно покупаемых фасованных товаров составляет 5% (или на 1% больше/меньше). Для некоторых категорий фасованных товаров (например, патентованных лекарств и косметики) эта цифра значительно выше. Для ряда радикально отличающихся типов бизнеса (например, автомобилей и розничной торговли) уровень намного ниже.

Компания с $R/P = 5\%$ потратит 95% своих денежных поступлений на другие расходы. Неудивительно, что главные исполнительные директора сосредоточивают свое внимание на этих более крупных суммах. В рекламу инвестируются крупные средства: в США 7 рекламодателей выделяют по 1 млрд дол. на рекламу. Несмотря на это, главные исполнительные директора склонны передоверять ответственность за рекламу другим сотрудникам и

сосредоточиваться на тех видах деятельности, на которые приходится 95%.

ЧСП компании используется для оплаты трех отдельных видов расходов. Первый элемент — это прямые затраты (т.е. первоначальные издержки производства, в основном на сырье, оплату сдельной работы, упаковку и перевозки). Второй элемент — косвенные затраты, или общие накладные расходы (плата за здания, оборудование, заработная плата в штаб-квартире и ряд других статей). Их надо оплачивать независимо от того, производятся ли какие-нибудь товары или нет. Третий элемент — это оставшиеся денежные средства (если они остались). Этот остаток используется на оплату трех статей: реклама («над чертой»), стимулирование продаж («под чертой») и прибыль.

Прямые и косвенные затраты остаются довольно стабильными, хотя они ненамного поднимаются в результате инфляции; и прямые затраты (а в конечном итоге также и косвенные) также постепенно возрастут с увеличением производства. Размеры остатка денежных средств и соотношение долей его компонентов гораздо более непостоянны. Самыми непостоянными являются взаимные изменения объема трех компонентов. Если расходы на рекламу срезаются и это не сказывается на уровне продаж, то на ту же сумму увеличивается прибыль. И если больше денег тратится на рекламу, их остается меньше на стимулирование сбыта и прибыль, если только реклама не приведет к значительному повышению продаж. Очевидно, что является расточительством тратить больше денег на рекламу, если не будет увеличения продаж или если дополнительная прибыль в связи с повышением продаж окажется гораздо меньше, чем стоимость дополнительной рекламы.

Поэтому измерение эффекта рекламы приобретает первостепенное значение, несмотря на методологические трудности оценки ее краткосрочной торговой эффективности, не говоря о еще более крупной проблеме оценки долларовой стоимости ее долгосрочного эффекта. И еще одно важное соображение. Количество денег, которое многие производители тратят на рекламу, в широком плане близко их денежным поступлениям, так что имеется достаточно прямой процентный обмен между этими двумя статьями. Представим в каком-либо конкретном случае, что обе эти величины равны, тогда 20%-й рост рекламы, который не приводит к повышению уровня продаж, станет причиной сокращения при-

были на 20%. Этот очень простой расчет должен внести некоторую тревожную реальность в дискуссии о рекламных бюджетах. *Все* зависит от того, эффективна реклама или нет. И ее эффект должен измеряться в долларовых суммах продаж и прибылей, а не посредством мягкого мониторинга осведомленности потребителей и их восприятия.

Взаимообмены между рекламой и прибылью демонстрируют, что реклама гораздо важнее, чем это обычно представляют себе ведущие деятели бизнеса нынешнего дня, хотя Генри Лазелл и его современники гораздо лучше осознавали ведущую роль, которую реклама играла в делах их компаний.

Сейчас мы подошли, как мне кажется, к двум важным выводам. Во-первых, у корпорации, ведущей рекламную кампанию, шансы 60 : 40, что кампания окажется неэффективной. Во-вторых, наказание за ведение несработавшей рекламной кампании двойное:

1. Стоимость выбора более высокого уровня продаж, которого удалось бы достичь, если бы кампания была успешной.
2. Стоимость выбора очень значительной прибыли, которая могла быть получена, если бы средства не были потрачены на рекламную кампанию, которая не сработала. Разумеется, полное отсутствие рекламы приведет к наказанию в долгосрочной перспективе, но этот вариант не хуже, чем наказание за неэффективную рекламу — и она еще и стоит денег.

Было бы самонадеянностью указывать главным исполнительным директорам, как им решать эту двойную проблему. Однако я считаю, что их повестка дня должна включать четыре темы.

Мнение о рекламе. Для более тщательной и постоянной оценки предложений агентства о рекламе требуется, чтобы клиент подобрал для этой работы опытных людей. Это также означает поиск путей определения для них места в иерархии принятия решений корпорации, без нанесения ущерба ее механической эффективности. Я уже писал, что для главных исполнительных директоров имело бы смысл более пристально интересоваться качеством рекламных идей, на которые они собираются тратить свои бюджеты.

Политика рекламы и предварительного тестирования, проводимая клиентом. Предполагая, что рекламные предложения получают гораздо более серьезную, тщательную и опытную

оценку от клиента, чем в настоящее время, рекламодатели будут ощущать меньше необходимости отдавать жесткие инструкции типа «как делать» относительно стилей рекламы и методов предварительного тестирования. Агентства будут наверняка приветствовать ослабление пут смирительной рубашки.

Измерение эффекта рекламы. Ведущие компании, продающие в США потребительские товары, добились больших успехов в измерении эффекта рекламы путем применения сканеров для измерения продаж и экономического анализа для выделения конкретного вклада рекламы. Однако эти системы далеки от совершенства, и для повышения их точности необходимы талант, ресурсы и твердая убежденность в том, что их потенциал будет с лихвой реализован в один прекрасный день.

Предубеждение рекламных агентов против количественных подходов. Работа клиентов основывается на количественном подходе. Культура агентств способствует почти абсолютной опоре на качественный подход. Первый и второй вопросы этой повестки дня посвящены подталкиванию клиентов к позиции агентств. Но количественный подход по-прежнему весьма важен. Из всех сторон работы агентства больше всего на количественный подход опирались медиапланирование и покупка рекламного времени. Эти функции быстро переводятся из агентств в независимые компании, и эти организации более ориентируются на экономический анализ, чем большинство агентств. Кроме того, агентства в настоящее время не ведут практически никаких количественных исследований. Но они играли важную роль в работе агентств до 1960-х гг.

Если бы агентства можно было бы заставить обернуть время вспять и серьезно подумать об измерении успехов своих кампаний, от этого выиграли бы и агентства, и клиенты. В настоящее время эконометрический анализ проводится специализированными организациями, которых нанимают клиенты. Нет совершенно никаких причин, которые мешали бы агентствам сотрудничать с этими специализированными компаниями. А поскольку агентства получают абонементную оплату, что стало сейчас чрезвычайно обычной практикой, то они скорее всего не разорятся.

Вопросы, обсужденные в этой главе, теперь следует передать людям, которые будут их решать. Каждая фирма будет решать эти вопросы повестки дня по-своему, и, кстати говоря, ряд компаний

уже занимается некоторыми из этих вопросов; за последние годы клиенты проявляли больше активности в улучшении рекламной практики, чем агентства. Единственное, однако, что я хотел бы еще раз подчеркнуть: повышение эффективности рекламы — это срочная и очень важная проблема. И она полностью в руках главных исполнительных директоров компаний, которые тратят огромные средства на медиарекламу «над чертой», т.е. этим занимаются все корпорации, ведущие массовую продажу потребительских товаров и услуг.

Потухающие вулканы

Миф:

«Отношения между производителем и его рекламным агентством почти столь же интимные, как отношения между пациентом и врачом».

Захватывающий и довольно зловещий бизнес

Популярность книг о бизнесе насчитывает несколько десятилетий, и среди их авторов много талантливых людей. Я не имею в виду специализированные трактаты с описанием организаций бизнеса и их оперативных методов. Я говорю о рассказах, повествующих о человеческих драмах, связанных с успехами в бизнесе, и (особенно) о провалах в бизнесе. Названия книг содержат ключи к их содержанию. Вот с десятков примеров, выбранных из того множества книг, которыми уставлены библиотечные полки, причем счет идет на футы или даже ярды (1 фут = 30,48 см, 1 ярд = 91,44 см. — *Примеч. пер.*): «Никогда не жалуйтесь, никогда не объясняйтесь» (*Never Complain, Never Explain*, 1981) — о компании Ford; «Универмаг» (*The Big Store*, 1987) — о компании Sears Roebuck; «Торговцы смертью» (*Merchants of Death*, 1988) — о табачной промышленности; «Самое большое банковское ограбление» (*The Greatest Ever Bank Robbery*, 1990) — о сберегательной и кредитной отрасли; «Аспириновые войны» (*The Aspirin Wars*, 1991) —



чудным названием «Тайные манипуляторы», содержание которой составляло описание мотивационного анализа и как он, дескать, может быть использован для манипулирования публикой, вполне соответствовала ожиданиям публики, рассчитывавшей узнать о деятельности таинственных сил.

В 1950–1960-х гг. клиентами ведущих рекламных агентств — как они были известны Мейеру, Ривзу и Огилви — были стабильные корпорации, многие из которых были очень крупными. Большинство, хотя и не все, действовало в различных областях торговли часто покупаемыми фасованными товарами. (С тех пор на арене рекламы стало возрастать значение других видов товаров и услуг.) Почти все они рекламировали с простой целью: продавать мыло (или что-то еще, что они производили на своих предприятиях). Клиенты пользовались одними и теми же агентствами в течение долгого времени, хотя иногда и отказывались от их услуг — «увольняли». Такие случаи вызывали большое волнение, потому что они были очень редки.

Сами агентства также были стабильными, их объемы работ каждый год возрастали неуклонно, но нерезко. Многие агентства занимали прочные позиции, ряд из них был учрежден задолго до 1900 г. Все они находились в частной собственности, и большинство было весьма преуспевающими (хоть степень их процветания не была широко известна). Их финансовая мощь была прямым результатом способа оплаты их услуг: комиссионного вознаграждения в зависимости от стоимости мест под рекламу в прессе и рекламного времени на телевидении и по радио, которые они покупали от имени своих клиентов. Эта система применялась повсеместно и считалась постоянной чертой бизнеса. Оглядываясь назад, эта уплата комиссионных за использование средств распространения рекламы — являвшаяся историческим анахронизмом — должна казаться объективному наблюдателю потрясающим феноменом.

Рекламные агентства в середине XIX в. открыли свои двери как структуры, работавшие для журнальных издателей. Рекламное агентство занималось продажей места в журналах, и в процессе этой работы часто демонстрировало простые рекламные идеи, чтобы уговорить клиентов пойти на сделку. Агентства оплачивались журналами, которые их понимали, и оплата совершалась в форме комиссионных от стоимости проданного ими места. К началу XX в. агентства начинают приобретать свой нынешний облик,

так как их главной задачей становится планирование рекламных кампаний и написание рекламных материалов для рекламодателей, продающих товары и услуги широкой публике. Агентства больше не занимаются продажей места в средствах распространения рекламы. Тем не менее им продолжают платить, как будто они это делают. Но комиссионные, которые они получают, им платят с учетом рекламного места (а позже и времени), которое они покупают от имени своих клиентов, рекламодателей.

Основным и наиболее важным относительно системы комиссионных было то, что их размеры были фиксированными. Они составляли 15% брутто-стоимости рекламного места и времени для рекламных издержек *всех размеров*. Если клиент расходовал 1 млн дол., агентство получало 15%, или 150 тыс. дол.; если он тратил в 10 раз больше — 10 млн, то агентство также получало 15%, или 1,5 млн дол.

Для обслуживания рекламного счета в 10 млн дол. от агентства требуется больше работы, чем по счету в 1 млн, но, как правило, не в 10 раз больше. Это означает, что чем крупнее счет, тем единообразный комиссионный сбор в 15% делает его все более прибыльным для агентства, как в абсолютном, так и в относительном выражении. Именно поэтому крупные агентства столь стремились к сохранению этой системы. Однако энтузиазм клиентов был куда меньшим, и имеется достаточно свидетельств того, что уже в 1920-е гг. многие клиенты считали, что агентства зарабатывают слишком много за их счет.

Система была результатом удобной для обеих сторон договоренности между владельцами средств распространения рекламы и рекламными агентствами. Обе стороны использовали свою рыночную власть для сохранения спокойной жизни, что привело к тому, что агентства стали действовать в виде картеля, устранив ценовую конкуренцию. Если клиенты покупали рекламное место без агентства, они должны были бы по-прежнему оплачивать полную общую стоимость этого места. Удивительно, что Федеральная торговая комиссия не заклеила это как нежелательное, если вообще не незаконное, поведение. Эта практика, бесспорно, обеспечивала такое положение, когда эффект масштаба операций рекламных агентств был бы к выгоде одних лишь агентств, и клиенты были этим возмущены. При всех прочих многочисленных внешних закупках, совершавшихся клиентами, они платили более низкие цены при покупке большего количества товара.

Так обстояло дело с закупками сырья, канцелярских принадлежностей, машин и оборудования всех видов, и даже скидкой за объем на рекламное место и время, которое агентства покупали от имени клиентов. Рекламные агентства представляли собой вопиющее исключение из правил о том, что чем больше вы покупаете, тем ниже ставки, по которым вы платите.

По мере того как агентства уходили от продажи рекламного места и начинали играть их современную роль составления текстов рекламных кампаний, их рабочим принципом все более становилось «полное обслуживание». Это означало полное участие во всех рекламных функциях: планирование маркетинговых исследований, разработка стратегии маркетинга, генерирование творческих идей, наблюдение за производственным процессом, создание рекламных материалов для прессы (а позже для телевидения), медиапланирование и покупка рекламного места (времени). В 1930–1950-х гг. рекламные агентства были активно вовлечены в производство радио- и телевизионных постановок, оплачиваемых их клиентами; но сейчас они этим не занимаются. Однако агентства также оказались вовлечены в так называемую работу над вспомогательными рекламными материалами: разработку упаковки товаров, подготовку печатной рекламы, проведение *PR*-кампаний. Эта работа оплачивалась отдельно. Внешние издержки полевой работы по маркетинговым исследованиям и производства рекламных материалов также относились на счет клиента (обычно с надбавкой), несмотря на то что планирование и надзор за этими видами работы были частью полного обслуживания, предлагавшегося агентством.

Сочетание возраставших доходов от комиссионных сборов и полного обслуживания приводили к тому, что в агентствах стало слишком много сотрудников, так как они стремились оправдывать свои бьющие в глаза и все возрастающие доходы. Это означало рекрутирование нескольких эшелонов управления счетами, наем сотрудников для исполнения ими разнообразных и довольно странных административных функций, организацию множества вспомогательных подразделений типа экономики домашнего хозяйства, информации, юрисконсульта, подготовки персонала, международной координации и т.п. Агентства даже брали на службу просто уважаемых людей или людей, обладавших знаниями по какой-нибудь специальности, даже если не могли их ничем занять. Идея состояла в том, что эти люди организуют собственные кам-

пании, которые принесут доходы агентствам. Ни разу я не видел, чтобы из этого что-нибудь вышло, главным образом потому, что с новичками кадровый персонал агентства не желал сотрудничать, ревностно оберегая собственные позиции

Другой знаменательной особенностью бизнеса стало то, что рекламные агентства подняли до огромной высоты искусство обхаживания клиентов, далеко уйдя от времен, когда обходились спорадическим обедом с двумя рюмками martinis. Но и это осталось в прошлом. В конце 1990-х гг. я посетил агентство *J. Walter Thompson* в Лондоне вместе с несколькими важными клиентами агентства. Какого же было мое изумление, когда нам подали еду для пикника, да еще и на бумажных одноразовых тарелках!

Такова была рекламная индустрия, с которой я столкнулся на заре моей собственной карьеры. Я нашел ее действительно интересной и в немалой степени блестящей. Но если бы кто-то смотрел на нее с предубеждением, то он счел бы рекламные агентства прежних лет ожиревшими, богатыми, самодовольными, неконкурентоспособными и выдававшими продукцию, которая была столь же искусно сделанной, сколь и неоригинальной.

Дэвид Огилви, руководивший в 1950–1960-х гг. исключительно энергичным и конкурентоспособным рекламным агентством, назвал их потухшими вулканами. Слова, может быть, и не ласковые, но и не далекие от истины (отсюда и название главы).

Агентства на Нью-Йоркской фондовой бирже

До 1960-х гг. агентства находились в частной собственности. Акции агентств находились в руках их владельцев, за исключением небольшого количества акций, распределявшегося среди старших и давно служащих сотрудников. Когда они выходили в отставку, они обязаны были все акции, которыми они владели, продать обратно компании; с течением времени эти акции продавались другим служащим компании. Покупки и продажи акций совершались по «книжной» стоимости, т.е. основанной на консервативной оценке бухгалтерами стоимости активов компании: ее собственного капитала после вычета обязательств из актива.

С ходом времени «книжная» стоимость возрастала, если агентство успешно вело свою деятельность, и владельцы были в состоянии уходить в отставку, имея на руках скромное состояние, когда они в конце концов переставали работать. Однако некоторые из

них оставались в упряжке долгие годы после того, как они миновали свою лучшую пору, может быть, в надежде на то, что стоимость их акций поднимется еще выше.

В 1960-х гг. произошли коренные изменения. Владельцы агентств, и в первую очередь Дэвид Огилви, начали осознавать преимущества продажи акций своих компаний публике. Первой из частных компании в публичную путем выпуска акций на рынок превратилось в 1962 г. очень известное небольшое рекламное агентство *Papert, Koenig, Louis*. Оно больше не существует — и это не должно нас слишком удивлять, поскольку агентства, акции которых стали доступны широкой публике, вскоре начали сталкиваться с целым рядом проблем. Акции агентств размещались среди широкой публики, потому что их владельцы предположили — с большим основанием — что оценка стоимости их акций на открытом рынке будет гораздо выше «книжной» стоимости. Достаточный уровень доходов агентств должен был произвести заметное впечатление на инвесторов, кроме того, действовали еще два фактора. Во-первых, в глазах институциональных инвесторов рекламный бизнес представлялся процветающим, лидирующие агентства имели хорошо известные названия, и их возглавляли видные фигуры делового мира: ряд глав рекламных агентств был известен больше, чем главные исполнительные директора некоторых крупных корпораций. Во-вторых, индивидуальные инвесторы интересовались рекламным бизнесом (как я отмечал выше), и поэтому они могли вложить в него определенные средства.

Поэтому публичный выпуск новых акций давал владельцам рекламных агентств возможность наслаждаться богатством в отставке, занимаясь коллекционированием антиквариата и играя в гольф, или, как Дэвид Огилви, стать владельцем собственного замка во Франции. Одно за другим почти все крупные рекламные агентства организовали публичный выпуск своих акций. Большинство котировалось на Нью-Йоркской фондовой бирже; другие продавались на внебиржевом рынке ценных бумаг.

Были составлены солидные состояния, хотя они и небольшие по сравнению с суммами, которые сколачивают люди, играющие на Уолл-стрит, а также многие старшие служащие крупных (а иногда и средних) промышленных корпораций. Рекламный бизнес традиционно был небольшим по размерам, специализированным, и в нем работали профессионалы; в культурном отношении он напоминал адвокатские и бухгалтерские фирмы или компании

консультантов по маркетингу. А теперь рекламные агентства очень быстро вошли в более высокую лигу игроков, однако всего лишь на ролях спортсменов-первогодков. Главные исполнительные директора рекламных агентств не освоились как следует в финансовом мире, и это в скором времени породило проблемы.

Как только высокоавторитетные личности ушли из рекламного бизнеса, его защитный кокон начал слабеть: мы обсуждали это в гл. 18. Слова из цитаты в начале настоящей главы насчет того, что отношение клиента и агентства напоминают отношения пациента и врача, стали утрачивать какую-либо связь с реальностью. Слова были сказаны Дэвидом Огилви в 1963 г., но мог ли он представить себе, насколько упадет значение рекламы в глазах клиентов всего лишь за пару десятилетий!

Когда была опубликована подробная информация о доходах агентств, ставшая обязательной после их превращения в акционерные компании, это значительно укрепило ощущение клиентов, что агентства получают слишком много. Многие клиенты начали ставить под вопрос систему 15%-х комиссионных, когда огромные телевизионные бюджеты стали обеспечивать своим агентствам просто-таки роскошные доходы. И теперь, когда их прибыли были полностью раскрыты, 15%-е комиссионные оказались бесповоротно обречены. Кроме того, главные исполнительные директора агентств были вынуждены принять жесткий режим публичных сообщений о доходах своих компаний раз в квартал. Чувствительность рынка к сокращениям прибылей или тому, что их уровень не достигал ожидавшегося, стала оказывать пагубное воздействие на стоимость акционерного капитала. Все это, естественно, отвлекало внимание главных исполнительных директоров агентств от профессиональных забот их клиентов. Такой поворот событий был исключительно неблагоприятным, так как он подорвал доверие к бизнесу, созданному исключительно высококлассными профессионалами: преданными своему делу, а иногда и харизматическими воинами дела рекламы как силы, способствующей деловым успехам своих клиентов.

Большую часть 1970-х гг. общие расходы на рекламу топтались на месте; происходило падение доходов крупных агентств, так как ставки комиссионных платежей были снижены. Несмотря на попытки руководства агентств заниматься одновременно и финансовыми делами агентства, и делами клиентов, стоимость акционерного капитала агентств оказалась под ударом. Агентства стали

уязвимыми для нападений рыночных хищников. В итоге контроль над крупнейшими рекламными компаниями оказался у финансистов, и в рекламной индустрии в настоящее время доминируют международные группы, в некоторых случаях управляемые финансовыми холдинговыми компаниями. Они включают в себя не только рекламные агентства, но и компании, ведущие маркетинговые исследования рынка, консультативные фирмы по связям с общественностью, дизайнерские фирмы и уйму специализированных коммуникационных фирм. Самое важное и то, что они включают медийные компании, учрежденные для ведения всех операций по покупке рекламного времени и места для рекламных агентств в составе группы.

Отделение функции покупки рекламного времени и места от рекламных агентств стало одной из наиболее важных тенденций американского рекламного бизнеса в 1990-х гг. Оно было начато, казалось бы, на разумном основании того, что это максимизирует покупательную способность и вытеснит более низкие ставки оплаты рекламы из средств распространения рекламы. Некоторые крупные клиенты десятилетиями использовали систему агентства-координатора. Согласно этой системе покупка рекламного времени (места) для каждого бренда, рекламируемого клиентом, осуществлялась из агентств, обслуживающих клиента, но медиапланирование всегда велось агентствами, занимающимися отдельными брендами. Однако в Англии в 1970-х — начале 1980-х гг. стали возникать совершенно независимые компании, занявшиеся медиапланированием и покупками рекламного времени и места. Их основывали бывшие сотрудники рекламных агентств, решившие — с полным на то основанием, — что их таланты не используются в полной мере агентствами, в которых они работают. Помимо преимуществ в цене, которых они смогут добиться, покупая рекламное место и время в очень больших объемах, они прогнозировали для себя очень ценные возможности применения своих профессиональных навыков во все усложняющейся среде средств распространения рекламы. Медийные организации первоначально были независимыми от рекламных агентств. Но когда они добились успехов и стали приносить прибыли, на сцене появились группы рекламных агентств. И теперь большинство, хотя и не все, медийных компаний входит в конгломераты рекламных агентств.

Так как организации по покупке рекламного времени и места работают в столь тесном контакте с клиентами, они напрямую

занимаются базовой рекламной стратегией брендов, вплоть до вытеснения агентств, занимающихся этими брендами. Для агентств исключительно важно работать на основе тщательно разработанной стратегии, особенно если она основана на надежной информационной базе и дает возможности дальнейшего развития. Отделение агентств от стратегии брендов, которыми они занимаются, стало реальным тормозом их эффективности.

Рост групп рекламных агентств дошел до таких размеров, что из 27 ведущих американских агентств (согласно списку, опубликованному в профессиональном журнале *Advertising Age*), 23 входят в состав конгломератов. Общим результатом этой концентрации стало улучшение оперативной эффективности рекламных агентств. В результате нажима, которому подверглись управляющие отдельных оперативных подразделений, финансовое положение групп несколько лет было благоприятным, особенно в период процветания — с 1995 по 2000 г. Тем не менее возникли серьезные проблемы.

Самое коварное (но, вероятно, и наиболее предсказуемое) воздействие внешнее владение компании оказало на моральных дух сотрудников агентства. В течение десятилетия наблюдалась очевидная, всеобщая и легко ощутимая утрата ощущения семьи и внутреннего единства: ослабление корпоративной культуры внутри агентств. Эта утрата была безвозвратной, и исключения были крайне немногочисленные. Единственное агентство, хорошо мне известное, которое сумело сохранить и даже свою культуру, — это *FHV/BBDO* в Амстердаме, входящее в сеть *Omnicom*. Это усиление стало результатом сильного проявления независимости, сочетавшейся с исключительно тщательным планированием, ставившим задачу развития активистского мышления всех работников агентства. Результаты со всей очевидностью проявляются в продукции агентства, и само оно излучает дух уверенности и оптимизма.

Однако моральный дух большинства агентств очень пострадал, произошло ослабление их интеллектуальных ресурсов. В 2001–2003 гг. рекламное дело переживало свой худший спад со времен Великой депрессии, и это состояние может продлиться и дальше. Отчасти это объясняется общим деловым застоєм — кратко- и среднесрочным феноменом. Но помимо него проявляются и долгосрочные проблемы. Куры (или черные дрозды?) возвратились в курятник.

Три вопроса на повестке дня рекламных агентств

Заключительный раздел этой главы я посвящаю рекламным агентствам или, более конкретно, одному большому агентству. Мне удобнее говорить об индивидуальном агентстве, которое можно считать типичным для своей категории. Такое агентство может быть частью группы, контролируемой в конечном итоге холдинговой компанией, но оно управляется как независимая организация. Главные исполнительные директора рекламных холдинговых компаний прекрасно знают, что их успех зависит от успеха индивидуальных частей их компаний, а не от собственного вклада главных исполнительных директоров, которые могут вводить меры финансового контроля, распространять по компании свои мудрые мысли и организовывать деловые перенаправления между отдельными подразделениями, т.е. перекрестную продажу.

Экспертные знания, умение и опыт индивидуального агентства не являются общей собственностью; они запатентованы. Хорошие агентства обладают чувством собственного достоинства; они сохраняют свою идентичность, методы и культуру. Появление финансовых холдинговых компаний никоим образом не изменило эти базовые положения.

Долгосрочные проблемы рекламной индустрии смогут решить только индивидуальные агентства, каждое из них по-своему. Поэтому я строю обсуждение этих проблем как вопросов на повестке дня, а не как отдельных трудностей, для каждой из которых могут быть найдены изящные и всеобъемлющие решения. Из-за испытываемого всеми агентствами давления с тех пор, как им пришлось вплотную столкнуться с трудностями, порожденными их переходом в статус публичных компаний, у них не было ни времени, ни даже попыток взвешенно обдумать свои трудности. Они не осуществляли стратегического планирования, а всего лишь реагировали на трудные условия — обычно путем сокращения издержек, что часто означало срезание не только жира, но и мускулов. В 1960-х гг. американские агентства обычно нанимали 20 сотрудников для обслуживания работ стоимостью в 10 млн дол.; сегодня это 5 сотрудников, а часто и еще меньше. Решения проблем агентствами почти всегда были неадекватными и несвоевременными.

Несмотря на большой соблазн, который испытывают индивидуальные агентства, продолжающие верить, то проблемы реклам-

ной индустрии должен решить кто-то другой, думать так было бы неправильно. Их не решают ни другие организации в составе группы, к которым принадлежат эти агентства, ни какое-нибудь конкурирующее агентство, ни доброжелательно настроенные профессиональные ассоциации. Действительность состоит в том, что пора работать по-другому. Индивидуальное агентство должно работать в одиночку и действовать исключительно в собственных интересах (а это, если вы верите в «невидимую руку» Адама Смита, в конечном итоге принесет выгоду всем). Самый основополагающий вызов, с которым столкнется агентство при решении проблем, — это изменить свои подходы и перейти исключительно к активным действиям. Вот три конкретных вопроса для повестки дня, которые я обозначу аббревиатурой СДП:

стратегия
доход
подотчетность.

Теперь рассмотрим каждый вопрос по очереди.

Стратегия. Клиенты всегда недовольны неспособностью агентств сформировать надлежащую стратегию для брендов, которыми они занимаются. Агентства, как представляется, не в состоянии понять, что клиент под стратегией имеет в виду набор целей, калиброванных в категориях продаж и прибылей. Агентства мыслят почти исключительно терминами рекламного бизнеса: осведомленность о бренде, осведомленность о рекламе, установки по отношению к бренду, воздействие, «прорыв». Как я попытался показать в гл. 4, первым вопросом, который должна ставить рекламная стратегия бренда, должен быть: «Откуда придет наш покупатель? Каков источник наших доходов?». Мы занимаемся тем, что наращиваем или охраняем продажи, увеличиваем или сохраняем потребительское предпочтение, генерируем рост прибылей от объемов продаж, которые могут быть статичны. Все другие части стратегии являются следствием ответа на этот первый вопрос. Фокус должен быть направлен на изменение поведения потребителя, а не на психологические подходы. Количественные исследования важнее качественных догадок. Склонность агентств к этим последним затрудняет для агентства полное понимание образа мыслей их клиентов.

В течение 1990-х гг., как я уже объяснял, функции медиапланирования и покупки рекламного времени и места все более удаля-

лись от рекламных агентств и передавались в руки специализированных медийных организаций, некоторые из которых (но не все) находились во владении рекламных холдинговых компаний. Этот процесс продолжается. Значение его в том, что вопросы стратегии все более определяются клиентами и самым серьезным образом обсуждаются медийными компаниями, для которых, разумеется, работа с цифровым материалом вполне привычна. В наиболее вопиющих случаях решения о рекламных планах принимаются клиентами и специалистами из средств распространения рекламы, после чего рекламным агентствам отдаются приказания приготовить рекламу для публикации в указанных рекламных носителях в конкретные дни. То, каким образом медийные компании все больше сотрудничают с клиентами на уровне стратегии, заставляет вспомнить о XIX в., когда агентства были заняты исключительно операциями со средствами массовой информации. Круг совершил полный оборот.

Знающие люди даже выдвинули идею, что эта система вскоре приведет клиентов и медийные организации к тому, что они начнут искать творческие идеи на стороне, в виде отдельных заказов. Читателям этой книги можно напомнить о том, как компания *Coca-Cola* действовала таким образом несколько лет. Если клиенты и медийные группы вместе разрабатывают стратегию, это обеспечивает важный элемент постоянства в обстоятельствах, когда отношения между клиентами и творческими агентствами могут быть весьма изменчивыми.

Перспективы для рекламных агентств не радужные. Если говорить более серьезно, это не радужные перспективы для наших шансов производить хорошую рекламу. Обозначенный выше процесс противоречит принципам планирования кампаний на длительные сроки. Он способствует выбору идей для кампании на основе поверхностных и необоснованных критериев. Он вреден для оперативной эффективности агентств, не говоря уже об их моральном состоянии! Моральное состояние поразительно влияет на эффективность агентств.

«С» из аббревиатуры СДП — это первый вопрос, который должен быть поставлен в повестку дня агентства. Мне кажется, что мое гипотетическое агентство должно мобилизовать свои самые яркие таланты, чтобы обдумать этот вопрос отстраненно и неспешно и попытаться найти реалистический метод сведения воедино интересов клиентов, медийных организаций и самого агентства;

стратегия представляет, или должна представлять, основополагающий интерес для всех трех сторон.

Полное участие в стратегии означает, что мое агентство должно стать более заинтересованным и более искусным в работе со статистическими количественными методами исследования, чем большинство агентств не могут похвастаться в настоящее время. Важным аспектом этого является то, что мое агентство должно преодолеть свои предрассудки против количественных предварительных тестирований реклам. Инфантильная оппозиция агентств этому типу исследований очень дорого обошлась их клиентам из-за больших объемов неэффективной рекламы, которую клиентов убедили использовать на рынке, рекламы, неэффективность которой можно было выяснить на самом раннем этапе. Как я стремился показать в гл. 14, количественное предварительное тестирование во многих случаях могло бы это сделать возможным.

Доходы. 60% рекламы неэффективно. Основную ответственность за столь высокий уровень провалов несут рекламные агентства, и причина состоит в том, что они недофинансируются. Уровень успешности, вероятно, был не выше и тогда, когда агентства получали большие прибыли за счет 15% медийных комиссионных, но рекламный мир с тех пор изменился. Мы знаем гораздо больше об оценке эффекта рекламы, и это должно очень помочь нам в повышении нашей общей эффективности: мы сможем выявлять непродуктивную рекламу, выбрасывать ее и затем находить что-то получше.

В соответствии с достаточно свежей информацией, 9% (и это число сокращается) всей стоимости рекламы крупнейших рекламодателей по-прежнему размещается агентствами, получающими меньшие комиссионные; 26% размещается агентствами, получающими меньшие комиссионные, обычно около 9%. Остальные $\frac{2}{3}$ всей рекламы размещаются агентствами, которым платят двумя путями, в основном в виде платежей, рассчитываемых на основе затраченного труда. Методика определения размера платежей следующая. Агентство включает в счет количество часов, затраченных на работу по поручению конкретного клиента, и это число умножает на почасовую плату сотрудников, выполнявших эту работу. Затем агентство дополняет эти издержки на рабочую силу тремя факторами: прямые накладные расходы (расходы группы по работе с клиентами — аренда рабочего помещения, телефон, командировки), общие расходы фирмы (издержки управле-

ния агентством, сравнимые с косвенными издержками производителя) и прибыль.

Из всех этих систем платежи, основанные на затратах труда, являются к настоящему времени наиболее справедливыми и эффективными, хотя их довольно сложно применять и трудно о них договариваться с клиентами. Система означает, что доход агентства никогда при этом не останется без оплаты. И в свою очередь клиент выгадает от эффекта масштаба больших бюджетов, справедливо оплатив агентству его услуги, но забрав себе дополнительную прибыль. Например, агентства более не получают прибыли из-за того, что у них находятся деньги клиентов, т.е. банковские проценты, которые они получали за двухнедельный период между днем получения платежей клиента и днем оплаты счетов средств распространения рекламы.

Рекламная индустрия быстро продвигается к платежам, основанным на гонорарах, и повышение доходов агентств должно происходить за счет увеличения гонораров. Я вновь должен подтвердить необходимость того, чтобы агентства получали больше денег и вследствие этого имели бы больше реальных возможностей приступить к решению проблемы недостаточно высокого уровня успешности рекламы. Слишком мало средств тратится в настоящее время на подготовку кампаний и изучение альтернатив как путем лабораторных испытаний, так и рыночных контактов. Больше средств необходимо для трех конкретных целей.

Во-первых, мое гипотетическое агентство необходимо усилить небольшим дополнительным штатом талантливых и опытных (и дорогостоящих) людей: одни усилят творческую отдачу агентства, а другие внесут значительный вклад в стратегию и оценки. Во-вторых, нужны деньги для проведения экспериментов всех типов: в съемках телероликов и в тестировании творческих идей. В-третьих, деньги следует вложить в нечто, что принесет выгоды только в долгосрочном плане. В 1950–1960-х гг. агентства рекрутировали молодых университетских выпускников, столь же — или еще более — талантливых, как и те, которых взяли на работу их клиенты. В последние годы этого не делалось, и агентства весьма сильно нуждаются в притоке молодых людей, обладающих высоким потенциалом. (Ассоциация британских рекламных агентств — *Institute of Practitioners in Advertising* (Институт профессионалов рекламы) — рассматривает эту проблему на основе общепромышленного подхода.)

Повышение гонораров агентству для клиента означало бы весьма небольшие платежи гораздо меньше тех выгод, которые он получит, уничтожив неэффективную рекламу и делая эффективную рекламу еще более эффективной. Но ни один клиент не согласится с этой позицией, если ее не усилить еще более.

Ни один клиент не будет готов положить на стол переговоров для рассмотрения какое-либо предложение об увеличении доходов агентства от гонораров, если не будут сделаны серьезные шаги к решению проблемы подотчетности этой буквы «П» в аббревиатуре СДП. Это трудный момент. Однако, если можно было бы обеспечить подотчетность, то убедить клиента принять увеличение вознаграждения агентства могло бы оказаться не столь тяжким, как это представляется на первый взгляд. Оплата агентств по результатам интересна клиентам. С начала 1990-х гг. основные клиенты начали вводить системы стимулирования, а на основе полученного опыта они с каждым годом все больше совершенствуются. Гонорары, основанные на результатах, (ГОР) регулярно выплачиваются медийным компаниям, но, конечно, измерение эффективности их покупок — более простая задача, чем измерение эффективности рекламных кампаний агентства. Решение проблемы «П» стало бы лучшим способом добиться реализации принципа вознаграждения агентств в соответствии с их продуктивностью.

Подотчетность. Слово это стало таким избитым штампом в рекламном бизнесе, что мне стыдно им пользоваться, но ничего лучше я не могу придумать. Его использование — слишком частое — практиками рекламы привело к тому, что оно окутано облаком неточности, абстракции и оптимизма. В очень многих случаях прогресс рекламной кампании измеряется постоянным и бесконечным мониторингом осведомленности и установок. Если осведомленность о бренде повышается или доля внимания бренда становится более благоприятной, то рекламу считают подотчетной. Я имею в виду не это, и я верю, что многие клиенты согласны со мной.

Слово «подотчетность» появилось в мире финансов. Финансовая подотчетность означает две вещи: во-первых, ограниченный во времени период, в течение которого рассчитывается подотчетность; и, во-вторых, сравнение финансовых входящих ресурсов и финансовой отдачи. Мы пока что не нашли полностью надежного способа сделать этого для рекламы, но добились определенного прогресса.

Немедленный краткосрочный эффект рекламы может — и должен — измеряться при помощи надежной методики; в идеале это метод «единственного источника». Предположим, что через эти ворота мы дадим пройти только эффективным кампаниям. Теперь мы имеем дело с трудностями измерения совместного эффекта комбинации творческой работы, бюджета и средств распространения рекламы в течение ограниченного во времени периода, обычно 12 месяцев.

Лучшим способом сделать это является эконометрический анализ (описанный кратко в гл. 10). Расчет, который наиболее полезен для практических целей, — это рекламная окупаемость: сравнение рекламного ввода (в долларах) с полезной отдачей, прямо вызванной этой рекламой. Ее долларовая стоимость должна быть оценена следующим образом: возьмем стоимость продаж, объясняемых рекламой, и вычтем прямые и косвенные издержки. Процедура сложна и несвободна от возможностей сделать ошибки.

Это описание методики создает скорее оптимистическую картину ее нынешнего уровня. Исходная точка — это гипотеза статистической модели, использующая продажи как переменную, которую необходимо объяснить. Относительные значения причин продаж получаются путем регрессивного анализа, и различные причины можно на этой стадии обозначить различными весами. Затем делаются прогнозы, которые сверяются с реальностью. После этого модель уточняется, а процесс прогнозирования и нового уточнения продолжается. Большинство используемых нами моделей находится не на поздних, а скорее на ранних стадиях этого процесса. Проблема с эконометрикой состоит в том, что это протекающий процесс и должно еще пройти много времени, когда ее можно будет счесть неуязвимой.

Отдельную проблему представляет то, что выводы, сделанные на основе эконометрических моделей, обычно описываются техническими способами и обставлены весьма замысловатыми оговорками. Поэтому в основном их используют специалисты по маркетингу — обычно советники штатного персонала — в клиентских организациях. Крайне маловероятно, что их выводы полностью усваиваются главными исполнительными директорами, которым приходится принимать окончательные решения по вопросам рекламы.

Один общий вывод возникает из эконометрических исследований. За редкими исключениями реклама не окупает себя в средне-

срочном порядке. Долларовая стоимость окупаемости, вызванной рекламой, почти всегда меньше, чем стоимость самой рекламы. Если мы готовы делать крайние предположения о долгосрочных воздействиях рекламы, мы можем иногда раздуть цифры, включив дополнительное воздействие рекламы предыдущих лет. Когда мы идем на это, то в четверти всех случаев реклама, как это можно показать, дает позитивный результат (т.е. от вызванной рекламой окупаемости долларов больше, чем их было первоначально вложено). Но этот метод расчетов вызывает противоречия, и, я думаю, что лучше всего сосредоточиться на обычных среднесрочных (т.е. в течение одного года) измерениях

Когда реклама эффективна, то среднесрочная окупаемость для большинства брендов повторно покупаемых фасованных товаров обычно находится в пределах 50–70 центов на 1 доллар рекламных инвестиций.

Немедленная — но весьма опасная — реакция на этот вывод состоит в том, что производители должны прекратить рекламу, а рекламный бюджет перевести в прибыль. Но это игнорирует цену выбора. Это не учитывает оборонительную роль рекламы: ее способность поддерживать столь большой объем продаж, который достаточен для удержания производственных издержек на низком уровне, что делает возможным сбыт товаров по конкурентоспособным ценам. Производителю следует предпринять трудную задачу оценки вероятных последствий отказа от рекламы для суммарного дохода. В большинстве случаев выяснится, что такой курс был бы неблагоразумным, если не катастрофическим.

Однако следует помнить, что мы говорим здесь об эффективных кампаниях. В слишком типичных обстоятельствах, когда реклама неэффективна, общая сумма затрат на нее становится чистым отчислением из прибыли, и чем скорее кампанию сменят, тем лучше.

Следует обратить внимание еще на два положения. Во-первых, в других товарных группах помимо фасованных товаров (например, в одежде и телекоммуникациях) уровни окупаемости могут быть значительно выше. Во-вторых, окупаемость торговли и стимулирования потребителей всегда меньше, чем от медиарекламы. Подобное сравнение должно облегчить более рациональное, чем это обычно делается в настоящее время, распределение средств между рекламой и стимулированием.

Обратимся теперь к конкретным оценкам среднесрочной окупаемости рекламы. Как наилучшим образом использовать эту информацию для обеспечения подотчетности? Поскольку чистые убытки следует считать нормальными, цифры лучше всего изучать *сравнительно*. Некоторые кампании приносят больше доходов, чем другие. Если в один год окупаемость составляет 60 центов на доллар, а в следующем году новая кампания дает 70 центов на доллар, то в таком случае вторая кампания более эффективная, и агентство должно быть каким-то образом вознаграждено за нее. Заявить, что увеличение эффективности за год составило 17% (от 60 к 70 центам на доллар) — это все-таки значило бы зайти слишком далеко, но несомненно, что новая реклама работает лучше, чем предыдущая.

Я остановился на принципах подотчетности чрезвычайно кратко, но на данной стадии было бы полезно суммировать предполагаемые вопросы повестки дня для моего гипотетического агентства. Вот четыре задачи, которые надо выполнить:

1. Провести точное измерение немедленного краткосрочного эффекта рекламы. Тем самым мы получим адекватную оценку творческого содержания рекламы и сможем удалить неэффективные кампании на старте.
2. Используя эконометрические методы, подвергать их тщательному и всестороннему обсуждению в сотрудничестве с клиентом агентства и внешней исследовательской компанией, работать над улучшением и уточнением методики.
3. Оценить альтернативные затраты отказа от рекламы; в большинстве случаев эти расчеты явятся четким статистическим напоминанием важности рекламы.
4. Самым эффективным образом использовать оценки окупаемости эффективности кампании; лучше всего это делается путем сравнительного использования данных. Улучшения должны означать дополнительное вознаграждение для агентства.

Подотчетность означает, что нам всегда придется использовать трудные концепции. Поэтому еще более важно, чтобы они описывались понятно, но без чрезмерного упрощения важных аспектов: не все эконометристы владеют этим искусством. (Может быть, у рекламных агентств получится лучше.) Огромное достоинство эконометрики состоит в том, что она дает нам наилучшие возмож-

ности количественного исследования того, что реклама означает для бренда. Если клиент и агентства принимают правильные решения на каждом очередном этапе планирования кампании и подвергания ее контакту, то реклама является фактором, который может превратить подающий надежды бренд в великий. Эконометрика может предоставлять нам отчеты о ходе нашего продвижения к этой цели

Если в течение следующих 20 лет эконометрические методики будут развиваться такими же темпами, как в предыдущее 20-летие, то тогда к началу 2020-х гг. у нас будет надежный — или уж наверняка достаточно надежный — метод измерения кратко- и среднесрочного эффекта рекламы, а это сделает для нас возможным калькулировать ее финансовую эффективность. Рассчитывать окупаемость будет по-прежнему трудно, но концепция очень легко усваивается, и это делает ее превосходным практичным инструментом помощи главным исполнительным директорам компаний-клиентов при принятии ими решений относительно рекламы.

Подотчетность должна также, наконец, сделать возможным более достойное вознаграждение рекламных агентств. Я уверен, что есть очень большие шансы, что это приведет к более эффективной рекламной практике и снижению безобразно высокого уровня расточительства, ассоциируемого в настоящее время с этим бизнесом.

Часть VII

Источники информации

Миф:

«Американцы хотят иметь больше информации... В экономике, основанной на знании, распределение (или перераспределение) богатства больше не является самым важным внутриполитическим вопросом. Этим вопросом стали информация и средства, производящие богатство».

Это одно из наиболее популярных заблуждений.



Расширяющаяся информационная вселенная

Миф:

«Американцы хотят иметь больше информации... В экономике, основанной на знании, распределение (или перераспределение) богатства больше не является самым важным внутриполитическим вопросом. Этим вопросом стали информация и средства, производящие богатство».

Никто не сможет отрицать, что расширение доступной людям информации за последние два десятилетия произошло в виде взрыва — в основном в результате того, каким образом мы собираем данные с использованием компьютеров и распространяем их с помощью Интернета. Вышеприведенная цитата касается вопросов публичной политики, хотя то же самое мнение можно было бы высказать и о любой другой сфере человеческой деятельности. Тем не менее в этом заявлении заложена ловушка для неосторожных. Технические усовершенствования в распространении информации привели многих простодушных людей, а такими оказались большинство людей, опубликовавших свои мысли на эту тему, к тому, что простые граждане стали испытывать неутолимую

жажду информации и (что еще более неправдоподобно) в результате они лучше информированы, чем раньше.

Мои собственные профессиональные наблюдения в ходе работы в сфере просвещения заставили меня испытывать довольно серьезные сомнения в отношении этой очаровательной и оптимистической идеи. Мы тонем в информации — это факт. Но он не означает, что большинство из нас стало лучше информированными. Больше всего мы нуждаемся в том, чтобы усвоить ту информацию, которая у нас уже есть. И это значительно более срочно и важно, чем необходимость получения все больших объемов информации.

Реклама — всего лишь малый микрокосм более широкого мира знаний. Существует огромное общее скопление информации, но лишь небольшое количество ее является оригинальной, здоровой, хорошо изложенной и обработанной таким образом, что она может направлять практическую работу.

Небольшая подборка ценной литературы

Книг, монографий и журнальных статей о рекламе очень много, и их количество продолжает быстро увеличиваться. Качество же очень неровное. С точки зрения увеличения нашего общего знания о предмете поразительно много работ являются контрпродуктивными, так как распространяют мифы (читатели этой книги этим не будут удивлены). Кроме того, многие опусы эфемерны и бесполезны; а значительная часть из тех работ, где все правильно, не содержит ничего нового. Однако некоторые вышедшие книги действительно пополняют сумму наших знаний, и хотя поток этой литературы не больше, чем маленький ручеек, с течением времени накопилось скромное по размерам, но достойное уважения собрание трудов.

Цель этой главы — информировать читателей о фактографических основаниях всего, сказанного мной в этой книге. Библиография включает 107 различных источников, расположенных в алфавитном порядке фамилий авторов. В библиографию включены в основном работы того характера, о котором я упомянул в предыдущем параграфе, т. е. те, в которых сообщается что-то новое. Но есть и ряд исключений, поскольку я считаю, что источники мифов, которые цитируются в каждой главе, также должны быть раскрыты.

В библиографию я включил ряд собственных опубликованных работ. Я надеюсь, что читатели простят мне мое тщеславие, но у меня на то две причины. Во-первых, мне повезло настолько, что я сам сделал несколько открытий. Во-вторых, в значительной части мои работы посвящены сбору и суммированию выводов, содержащихся в исследовательских работах других людей: исследованиях, которые в большинстве своем важнее моих. В моих книгах я помещаю подробную информацию о том, где эти исследования опубликованы, чтобы читатели всегда при желании узнать больше могли обратиться к оригиналу. Часто источники находятся в разных местах, и иногда их трудно найти. Поэтому поделанный мной синтез обеспечивает удобные подходы к этим разносторонним исследованиям.



Библиография

- Ackoff, Russell L., and James R. Emshoff. «Advertising Research at Anheuser-Busch» *Sloan Management Review* (Winter 1975): 1–15; (Spring 1976): 1–15, 91–98. (Comment by Yvon Allaire and rejoinder by Ackoff and Emshoff.)
- Advertising Age*. Weekly periodical.
- Amico, Thomas C. «Breaking the Rules: An Examination of Magazine Advertising Effectiveness and the Principles Which Govern It.» Unpublished Honors Thesis, Syracuse University, 1982.
- Anschuetz, Ned. «Why a Brand's Most Valuable Consumer Is the Next One It Adds.» *Journal of Advertising Research* (January–February 2002): 15–21.
- Arens, William F., and Courtland L. Bovée. *Contemporary Advertising*, 5th ed. Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1994.
- Assmus, Gert, John U. Farlet, and Donald R. Lehmann. «How Advertising Affects Sales: Meta-Analysis of Econometric Results.» *Journal of Marketing Research* (February 1984): 65–74.
- Belch, George E., and Michael E. Belch. *Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communications Perspective*, 4th ed. Boston, Mass.: Irwin McGraw-Hill, 1998.
- Bernbach, William. «Beware of Arithmetic.» Speech read at the Association of National Advertisers, New York, 1973.
- Bogart, Leo, B. Stuart Tolley, and Frank Orenstein. «What One Little Ad Can Do.» *Journal of Advertising Research* (August 1970): 3–13.
- Broadbent, Simon, ed. *The Leo Burnett Book of Advertising*. London: Business Books, 1984.
- _____. *Does Advertising Affect Market Size?* London: Advertising Association, 1997.
- Caples, John. *Tested Advertising Methods*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1974.
- Cooper, Alan, ed. *How to Plan Advertising*, 2nd ed. London: Cassell, 1997.
- Davidson, J. Hugh. «Why Most New Consumer Brands Fail.» *Harvard Business Review* (March–April 1974): 117–122.

- de Bono, Edward. *The Use of Lateral Thinking*. London: Jonathan Cape, 1967.
 Де Боно, Эдвард. Рождение новой идеи. О нешаблонном мышлении: Пер. с англ. — М., 1976.
- de Mooij, Manneke. *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, 1998.
- Dobrow, Larry. *When Advertising Tried Harder. The Sixties: The Golden Age of American Advertising*. New York: Friendly Press, 1984.
- Dyer, Gillian. *Advertising as Communication*. London: Routledge, 1989. *The Economist*. Weekly periodical.
- Ehrenberg, A. S. C. *Repeat-Buying: Facts, Theory and Applications*, 2nd ed. New York: Oxford University Press, 1988.
- Ephron, Erwin, and Gerry Pollak. *The Curse of Lord Leverhulme*. Publication forthcoming, 2003.
- Feldwick, Paul, ed. *Pollitt on Planning*. Henley-on-Thames, Oxfordshire, UK: Admap Publications, 2000.
- Festinger, Leon. «Cognitive Dissonance.» *Scientific American* (October 1962): 93–102.
- Fox, Stephen. *The Mirror Makers. A History of American Advertising and Its Creators*. New York: William Morrow, 1984.
- Galbraith, John Kenneth. *The New Industrial State*, 2nd ed. Harmonds-worth, Middlesex, UK: Penguin Books, 1978.
- Гэлбрейт, Дж. К. Новое индустриальное общество: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1969.
- Gardner, Burleigh B., and Sidney J. Levy. «The Product and the Brand.» *Harvard Business Review* (March-April 1955): 33–39.
- Greyser, Stephen A. *Cases in Advertising and Communications Management*, 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1981.
- Hedges, Alan. *Testing to Destruction. A Critical Look at the Uses of Research in Advertising*. London: Institute of Practitioners in Advertising, 1997.
- Lord Heyworth. *Advertising* (Statement accompanying Unilever annual report). London: Unilever, 1958.
- Hopkins, Claude C. *Scientific Advertising*. Chicago: Crain Books, 1966. Originally published in 1923.
- Jenkins, Evelyn, and Christopher Timms. «The Andrex Story — A Soft, Strong and Very Long-Term Success.» In *Advertising Works: Papers From the Institute of Practitioners in Advertising (IPA) Advertising Effectiveness Awards*, edited by Charles Channon, 179–190. London: Cassell, 1987.
- Jones, John Philip. *Does It Pay to Advertise? Cases Illustrating Successful Brand Advertising*. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1989.
- . «Ad Spending: Maintaining Market Share.» *Harvard Business Review*. (January–February 1990): 38–42.

- Jones, John Philip. «The Double Jeopardy of Sales Promotions.» *Harvard Business Review* (September–October 1990): 145–152.
- _____. *How Much Is Enough? Getting the Most From Your Advertising Dollar*. New York: Macmillan-Lexington Books, 1992.
- _____. *When Ads Work. New Proof That Advertising Triggers Sales*. New York: Free Press-Lexington Books, 1995.
- _____. *Getting It Right the First Time. Can We Eliminate Ineffective Advertising Before It Is Run?* Henley-on-Thames, Oxfordshire, UK: Admap Publications, 1996.
- _____. *The Ultimate Secrets of Advertising*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2002.
- Jones, John Philip, ed. *How Advertising Works. The Role of Research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1998.
- _____. *The Advertising Business. Operations, Creativity, Media Planning, Integrated Communications*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1999.
- _____. *How to Use Advertising to Build Strong Brands*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1999.
- _____. *Advertising Organizations and Publications. A Resource Guide*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2000.
- Jones, John Philip. *International Advertising. Realities and Myths*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, Publications, 2000.
- Jones, John Philip, and Jan Slater. *What's in a Name? Advertising and the Concept of Brands*, 2nd ed. Armonk, N.Y.: M. E. Sharpe, 2003.
- Katz, Donald R. *The Big Store. Inside the Crisis and Revolution at Sears*. New York: Viking, 1987.
- Kitchen, Philip J. *The Future of Marketing. Critical 21st-century Perspectives*. Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2003.
- Koestler, Arthur. *The Act of Creation*. New York: Macmillan, 1964.
- Kotler, Philip. *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*, 5th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1984.
- Krugman, Herbert E. «Why Three Exposures May Be Enough.» *Journal of Advertising Research* (December 1972): 11–14.
- Lannon, Judie, and Peter Cooper. «Humanistic Advertising: A Holistic Cultural Perspective.» *International Journal of Advertising* (July–September 1983): 195–213.
- Lasky, Victor. *Never Complain, Never Explain. The Story of Henry Ford II*. New York: Richard Marek, 1981.
- Levitt, Theodore. *The Marketing Imagination*. New York: Free Press, 1983.
- Luik, J. C, and M. J. Waterson. *Advertising and Markets. A Collection of Seminal Papers*. Henley-on-Thames, Oxfordshire, UK: NTC Publications, 1996.
- Mann, Charles C, and Mark L. Plummer. *The Aspirin Wars. Money, Medicine, and 100 Years of Rampant Competition*. New York: Alfred A. Knopf, 1991.

- Marshall, Alfred. *Principles of Economics*. London: Macmillan, 1988. Originally published in 1890.
- Маршалл, Альфред. Принципы политической экономики. — 8-е изд. / Пер. с англ. Р.И. Столпера. — М.: Прогресс, 1983.
- Mayer, Martin. *Madison Avenue: USA*. New York: Harper & Brothers, 1958.
- . *The Greatest-Ever Bank Robbery. The Collapse of the Savings and Loan Industry*. New York: Charles Scribner's Sons, 1990.
- . *Whatever Happened to Madison Avenue? Advertising in the 90s*. Boston: Little, Brown, 1991.
- McCorkell, Graeme. «When Experts Can Get It Wrong.» *Campaign* (February 15, 1985): 55–56.
- McDonald, Colin. «Myths, Evidence and Evaluation.» *Admap* (November 1980): 546–555.
- . *Tracking Advertising and Monitoring Brands*. Henley-on-Thames, Oxfordshire, UK: Admap Publications, 2000.
- McGinn, Colin. «Looking for a Black Swan.» *New York Review of Books* (November 21, 2002): 46–50.
- McLuhan, Marshall, Quentin Fiore, and Jerome Agel. *War and Peace in the Global Village*. New York: Bantam, 1968.
- Mediamark Research Inc. (M.R.I.). Annual reports on consumers' use of brands and media. New York: author.
- Millman, Nancy. *Emperors of Adland. Inside the Advertising Revolution*. New York: Warner Books, 1988.
- Mittal, Banwari. «Public Assessment of TV Advertising: Faint Praise and Harsh Criticism.» *Journal of Advertising Research* (January–February 1994): 35–53.
- Naples, Michael J., ed. *Effective Frequency. The Relationship Between Frequency and Advertising Effectiveness*. New York: Association of National Advertisers, 1979.
- O'Brien, Geoffrey. «The Triumph of Marxism.» *New York Review of Books* (July 20, 2000): 10.
- Ogilvy, David. *Confessions of an Advertising Man*. New York: Atheneum, 1984. Originally published in 1963.
- . *Ogilvy on Advertising*. New York: Crown Publishers, 1983.
- . *The Unpublished David Ogilvy*. New York: The Ogilvy Group, 1986.
- O'Guinn, Thomas C, Chris T. Allen, and Richard J. Semenik. *Advertising*, 2nd ed. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2000.
- Ohmae, Kenichi. *The Borderless World. Power and Strategy in the Interlinked Economy*. New York: Harper Perennial, 1990.
- O'Toole, John. *The Trouble With Advertising*. New York: Times Books, 1985.
- Packard, Vance. *The Hidden Persuaders*. Harmondsworth, Middlesex, UK: Penguin Books, 1979. Originally published in 1957.
- Паккард, Венс. «Скрытые увещеватели». Психоанализ в рекламе. — М., 1968.

- Peckham, James O., Sr. *The Wheel of Marketing*, 2nd ed. Privately published, 1981, but available from ACNielsen.
- Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman, Jr. *In Search of Excellence. Lessons From America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row, 1982.
- Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: (Опыт лучших компаний): Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1986.
- Popper, Karl. *The Logic of Scientific Discovery*. London: Routledge Classics, 2003. Originally published in Germany in 1935.
- Поппер, Карл Раймунд. Логика и рост научного знания: Избранные работы: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1983.
- Prentice, Robert M. «How to Split Your Marketing Funds Between Advertising and Promotion.» *Advertising Age* (January 10, 1977): 41–44.
- Reeves, Rosser. *Reality in Advertising*. New York: Alfred A. Knopf, 1960.
- Ривз, Россер. Реализм в рекламе / Пер. с англ. Д.И. Рейтынбарга. — М., 1969.
- Revens, R. W. *Action Learning: New Techniques for Management*. London: Blond & Briggs, 1980.
- Russell, J. Thomas, and W. Ronald Lane. *Kleppner's Advertising Procedure*, 13th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1996.
- Samuelson, Paul A. *Economics*, 10th ed. New York: McGraw-Hill, 1976.
- Самуэльсон, П.А. Экономика: Учебное пособие: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2000.
- San Augustine, Andre J., and William F. Foley. «How Large Advertisers Set Budgets.» *Journal of Advertising Research* (October 1975): 11–16.
- Schisgall, Oscar. *Eyes on Tomorrow. The Evolution of Procter & Gamble*. Chicago: J. G. Ferguson, 1981.
- Schroer, James C. «Ad Spending: Growing Market Share.» *Harvard Business Review* (January–February 1990): 44–48.
- Schultz, Don E., and Robert D. Dewar. «Retailers in Control: The Impact of Retail Trade Concentration.» *Journal of Consumer Marketing* 1, No. 4, (1984): 81–89.
- Schultz, Don E., Stanley I. Tannenbaum, and Robert F. Lauterborn. *Integrated Marketing Communications. Pulling It Together and Making It Work*. Chicago: NTC Business Books, 1993.
- Simon, Julian L. *A Life Against the Grain. The Autobiography of an Unconventional Economist*. New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 2002.
- Smith, Terry. «Keep an Eye on Expenses.» *London Sunday Telegraph*, Business Section (June 16, 2002): 4.
- Stow, Mary. «Sold on a Pup.» In *Advertising Works: Papers From the Institute of Practitioners in Advertising (IPA) Advertising Effectiveness Awards*, edited by Chris Baker, 53–74. Henley-on-Thames, Oxfordshire, UK: NTC Publications, 1993.

- Sutherland, Max, and Alice K. Sylvester. *Advertising and the Mind of the Consumer*, 2nd ed. St. Leonards, NSW, Australia: Allen and Unwin, 2000.
- Swasy, Alecia. *Soap Opera. The Inside Story of Procter & Gamble*. New York: Random House-Times Books, 1993.
- Tata Services. *Statistical Outline of India, 2002–2003*. Mumbai, India: Tata Services Department of Economics and Statistics, 2002.
- Tellis, Gerard J. «The Price Elasticity of Selective Demand: A Meta-analysis of Econometric Models of Sales.» *Journal of Marketing Research* (November 1988): 331–341.
- Toffler, Alvin. *Power Shift. Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*. New York: Bantam Books, 1990.
- Тоффлер А. Смещение власти: знание, богатство и принуждение на пороге XXI века: Реферат. — М.: АН СССР, ИНИОН, Лаборатория социологии, 1991.
- Underhill, Paco. *Why We Buy. The Science of Shopping*. New York: Simon & Schuster, 1999.
- von Hayek, Friedrich A. «The Meaning of Competition.» In *Individualism and Economic Order*. Chicago: University of Chicago Press, 1980.
- Хайек Ф.А. Индивидуализм и экономический порядок / Пер. с англ. О.А. Дмитриевой. — М.: Изограф: Начала-фонд, 2000.
- von Oech, Roger. *A Whack on the Sidiojthe Head*. New York: Warner Books, 1983.
- Wakeman, Frederic. *The Hucksters*. New York: Rinehart, 1946.
- Weilbacher, William M. *Brand Marketing. Building Winning Brand Strategies That Deliver Value and Consumer Satisfaction*. Chicago: NTC Business Books, 1993.
- Wells, William, John Burnett, and Sandra Moriarty. *Advertising. Principles and Practice*, 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1995.
- Уэлс У., Бернет Дж., Морриарти С. Реклама: принципы и практика: Учебник. — 4-е изд. / Пер. с англ. М. Артюх, М. Бугаевой, Е. Бугаевой, И. Гусейновой, Ю. Писаренок, А. Токаревой. — СПб.: Питер, 1999.
- White, Larry C. *Merchants of Death. The American Tobacco Industry*. New York: William Morrow-Beech Tree Books, 1988.
- Winters, Arthur A., and Shirley F. Milton. *The Creative Connection*. New York: Fairchild Publications, 1982.
- Young, James Webb. *Advertising Agency Compensation*. Chicago: University of Chicago Press, 1933.
- . *A Technique for Producing Ideas*. Chicago: Crain Communications, 1972. Originally published in 1940.
- . *How to Become an Advertising Man*. Chicago: Crain Books, 1979. Originally published in 1963.

АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПОКУПОК (*Consumer Purchases Analysed*)

Можно использовать простую формулу для расчета потребительских покупок в чисто потребительских терминах в течение определенного периода времени.

Потребительские

- покупки = (a) население
x (b) проникновение
x (c) частота покупок
x (d) количество упаковок товара,
покупаемых каждый раз
x (e) средний размер упаковки (измеряемый по объему или в деньгах).

По позиции (a) нет отличий между всеми брендами; невелики отличия от бренда к бренду и по позициям (d) и (e). Поэтому движущими силами продаж бренда являются позиции (b) и (c). Проникновение крайне важно. Частота покупок важнее всего для крупных брендов (как сказано в статье о повышенной мощности проникновения). Если расчеты, сделанные по этой формуле, дают более высокую цифру, чем собственные суммы клиента, полученные от продаж на условиях франко-завод (т.е. товары вывозятся с фабрики/завода), то это означает, что уменьшаются запасы товаров в розничной торговле. С другой стороны, если эта формула показывает более низкую цифру, чем у клиента, то это означает, что запасы товаров в розничной торговле увеличиваются. Эта информация имеет большую управленческую ценность.

АССОРТИМЕНТ БРЕНДОВ

(Repertoire of brands)

Большинство покупателей — как домохозяйств, так и индивидуальных потребителей — не связывают себя лояльностью к одному бренду. В большинстве товарных групп более 80% продаж делается покупателями нескольких брендов. Набор брендов, которые люди покупают, называется *ассортиментом брендов*. В различных областях повторных покупок фасованных товаров домохозяйства покупают в среднем в течение года по крайней мере три бренда. В это число входит основной бренд (на который приходится около половины всех покупок), вторичный бренд (около трети всех покупок) и третичный бренд, гораздо менее важный: некоторые покупатели экспериментируют, производя единичные покупки нескольких альтернативных брендов. Важным положением относительно ассортимента брендов является то, что люди обладают постоянным опытом использования конкурирующих брендов. Если в одном из них производятся функциональные улучшения, то доля рынка этого бренда возрастает за счет тех брендов, где улучшение не происходило. Поэтому ассортимент брендов — это артефакт, обеспечивающий быстрое копирование функциональных улучшений в рамках товарных групп.

Концепция ассортимента брендов также верна и в отношении нечасто приобретаемых товаров и услуг, таких как автомобили. С ними, однако, для раскрытия ассортимента могут понадобиться не месяцы, а годы.

АТОМИСТИЧЕСКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

(Atomistic Competition)

См. *Олигополия*.

АУДИМЕТР

(Audimeter)

См. *Замер и исследование рекламной аудитории*.

БАРТЕР — СИНДИЦИРОВАНИЕ

(Barter Syndication)

См. *Категории телевизионной рекламы*.

БРЕНД

(Brand)

Продукт или услуга, предлагающие своим пользователям исполнение конкурентной функциональной работы, сравнимой с другими брендами; успешные бренды функционально превосходят

конкурентов, по крайней мере в некоторых аспектах. Функциональность легко может быть продемонстрирована с использованием объективных критериев. Бренд также предлагает дополнительные выгоды. Он обладает добавленными ценностями: психологическими предпочтениями в сознании своих покупателей. Их также возможно продемонстрировать. Бренды — это главный источник постоянной деловой активности производителей, и в долгосрочном плане они обычно приносят значительную прибыль. Наиболее сильные бренды имеют долгую жизнь, если ими должным образом управлять.

БРЕНД-МЕНЕДЖЕР (*Brand Manager*)

См. *Управление рекламой*.

БЮДЖЕТ РЕКЛАМЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОДАЖ «НАД ЧЕРТОЙ» И «ПОД ЧЕРТОЙ»

(*Advertising and promotional Budgets: Above-and-Below-the-Line*)

Общие расходы клиента на рекламу и стимулирование называются «бюджет рекламы и стимулирования». Медиа-реклама называется расходами «над чертой»; стимулирование называется расходами «под чертой». Обычно расходы «над чертой» покрывают рекламное время и место, производство рекламных материалов, гонорары агентства и необходимые для рекламы исследования. Расходы «под чертой» идут на оплату стимулирования покупателей (т.е. на сокращение цен, упаковки-комплекты, купоны, лотереи/соствязания, самоликвидаторы, коллекционные мероприятия), а также на стимулирование сферы торговли (т.е. оптовые скидки на бренд, скидки за объем, скидки за выделение места, рекламные скидки).

ВЕРОЯТНОСТЬ ПРОСМОТРА (*Opportunities-to-See, OTS*)

Эта методика отражает количество раз, когда потребители в среднем будут иметь контакт с рекламой бренда в течение недели или определенного периода демонстрации рекламы. Таково определение, принятое в Европе, и оно более точное, чем слово «частота», которое более распространено в США. (Контакт с рекламой может только создать вероятность просмотра, нет гарантии того, что люди станут действительно смотреть на рекламу, как это вытекает из значения слова «частота».)

Возможность просмотра рассчитывается достаточно простым способом. Мы начинаем с оценочных показателей валовых рейтинговых баллов, полученных за время демонстрации рекламы.

Ими измеряется общее количество рекламных контактов в течение этого периода. Затем мы оцениваем чистый охват, ассоциируемый с этим количеством валовых рейтинговых баллов, существуют опубликованные стандартные таблицы, которые дают точные оценки. Чистый охват покрывает все домохозяйства, которые были охвачены каким-либо из рекламных обращений: одни получают одно рекламное обращение, другие — два, три, четыре, пять или больше; другими словами, цифра чистого охвата покрывает дублирование просмотра. Затем мы делим общее число валовых рейтинговых баллов на чистый охват, и это дает нам среднее значение вероятности просмотра. Оно показывает, что, например, 70% домохозяйств в течение недели получают в среднем 1,9 возможностей просмотра (поскольку общее число валовых рейтинговых баллов составляет 133). Это же математическое соотношение можно выразить и по-другому. Чистый охват, умноженный на среднее значение возможностей просмотра, равняется общему количеству валовых рейтинговых баллов.

Эта методика чаще всего применяется к телевизионной рекламе, но ее можно использовать и в отношении других средств распространения рекламы.

«ВЗРЫВЫ»

(*Bursts*)

См. «Нажимы».

ВОВЛЕЧЕНИЕ

(*Involvement*)

Вовлечение — важная концепция, разработанная психологом Гербертом И. Кругманом. Оно относится и к воздействию средств информации, и к покупке брендов.

В отношении средств распространения информации, низкий уровень вовлечения означает неполное внимание, характерное для процесса просмотра телевидения. Коммуникация крайне избирательна; многое упускается смотрящими телевизор. Высокое вовлечение имеет противоположное значение; оно характерно для чтения — рационального и последовательного процесса.

В ситуации покупки низкое вовлечение означает случайное принятие решения, обычно мгновенный выбор между брендами, которые уже входят в обычный ассортимент товаров, приобретаемых покупателем. Это характерно практически для всех повторных покупателей фасованных товаров. Высокая вовлеченность означает запланированное рациональное решение о покупке и связывается с покупкой дорогих товаров.

Одним из наиболее важных наблюдений Кругмана стала гармония, которую он обнаружил между тем, как смотрят телевизионную рекламу повторно покупаемых фасованных товаров, и тем, как их на самом деле покупают. Оба процесса являются решениями низкого вовлечения. Это может предоставить нам ключ (который до настоящего времени не был четко определен) к тому, каким образом действительно работает телевизионная реклама под углом зрения психики потребителя.

«ВОРОВАННОЕ ВИДЕО»

(Ripomatic/Stealomatic)

Особый вид использования видео в рекламе, в котором применяется существующий киноматериал из телевизионной рекламы или из телевизионных программ. «Ворованное видео» (*Ripomatic*) используется как для исследовательских целей, так и для представления клиенту творческих идей.

ГОТОВЫЙ НЕГАТИВ КИНОФИЛЬМА С СОВМЕЩЕННЫМ ЗВУКОВЫМ СОПРОВОЖДЕНИЕМ

(Married Print)

См. *Производство телевизионной рекламы.*

ГРАФИК ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СРЕДСТВ РЕКЛАМЫ

(Media Schedule)

См. *Медиатактика.*

ГРУППА РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ

(Advertising Agency Account Group)

Группа экспертов разных специальностей, работающих в рекламном агентстве по обслуживанию конкретного бренда, если речь идет о большинстве крупных клиентов; если рекламодатель — небольшая фирма, то группа по работе с клиентами может вести все его рекламные дела одновременно. В группу обычно входят персональные менеджеры, занимающиеся связями с клиентами, специалисты по стратегии, составители рекламных текстов, специалисты по иллюстрированным материалам и съемкам телевизионной рекламы. До 1980-х гг. группа по работе с клиентами занималась планированием и покупкой рекламного времени и места; в настоящее время эти функции обычно выполняются отдельными медиаагентствами. Группу по работе с клиентами обычно возглавляет старший персональный менеджер (часто называемый «старшим менеджером»), который действует в качестве *первого среди равных.*

ДАВНОСТЬ ПОКУПКИ*(Recency)*См. *Последовательность / Давность*.**ДЕЙСТВЕННОСТЬ РЕКЛАМЫ***(Advertising Productivity)*

Эконометрические вычисления стоимости продаж бренда в течение года, которые непосредственно генерируются рекламой, сравниваемые с издержками производства рекламы. В целом они измеряются соотношением стоимости продаж к доллару, затраченному на рекламу; информация получается в результате эконометрического анализа.

ДЕКОНСТРУКЦИЯ ПРОДАЖ*(Deconstruction of Sales)*См. *Эконометрика*.**ДИСТРИБЬЮЦИЯ ТОВАРОВ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ***(Retail Distribution)*

Измерение охвата товара в розничной торговле. Он рассчитывается двумя способами, усредненным и неусредненным.

Неусредненная (или числовая) дистрибьюция

1. Сложите количество магазинов в вашей розничной «Вселенной» (т.е. аптеки в восточной части США или продуктовые магазины в Сиракузах, шт. Нью-Йорк); (*a*)
2. Сложите количество магазинов во «Вселенной», которые торгуют вашим брендом в любое определенное время; (*b*)
3. Определите, какой процент (*b*) составляет от (*a*).

Усредненная (или долларовая) дистрибьюция

1. Сложите годовую общую стоимость продаж (продаж товаров всех типов) в вашей розничной «Вселенной»; (*a*)
2. Сложите годовую общую стоимость продаж (продаж товаров всех типов) в магазинах, торгующих вашим брендом в любое определенное время; (*b*)
3. Определите, какой процент (*b*) составляет от (*a*).

ДОБАВЛЕННЫЕ ЦЕННОСТИ*(Added Values)*См. *Бренд*.**ДОЛЯ РЕКЛАМНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ***(Share of Voice, SOV)*

Доля брендов в общей измеренной медийной рекламе всех брендов этой категории в определенный период времени. Рассчитывается по уровню денежных расходов.

ДОЛЯ РЫНКА*(Market Share, Share of Market, SOM)*

К настоящему времени это наиболее важный показатель здоровья бренда. Воздействие рекламы и кампаний стимулирования неизменно измеряется в категориях доли рынка бренда. Она представляет собой долю бренда в общих потребительских покупках категории за определенный период времени и рассчитывается либо по объему продаж, либо по их стоимости.

ДОСТИЖЕНИЕ*(Reach)*

Важная переменная в определении медиастратегии бренда. Она представляет количество брендов, которых достигает реклама в период своего действия хотя бы один раз. Фактическое количество раз, когда их достигают, колеблется от одного до нескольких. Ту же самую концепцию часто называют охватом.

ЗАМЕР И ИССЛЕДОВАНИЕ РЕКЛАМНОЙ АУДИТОРИИ*(Advertising Audience Measurement)*

Данные, полученные в ходе количественных маркетинговых исследований аудитории, собираемой с помощью телевизионной станции или сети, радиостанции или сети радиостанций, газеты или журнала. Исследования телевизионной аудитории как в общенациональном масштабе, так и в регионах обычно ведутся постоянно, т.е. с часовыми интервалами или еще чаще. Аудитории других средств распространения рекламы изучаются с регулярными, но обычно не очень частыми интервалами.

Оценки общенациональной телевизионной аудитории (а также аудитории в определенных регионах) делаются на основе показаний счетчиков (называемых аудиметрами), установленных на телевизорах. Они дополняются приборами идентификации человека, с помощью которых устанавливается, кто находится в комнате с включенным телевизором. Были разработаны пассивные счетчики, автоматически фиксирующие присутствие людей в комнате, но они не применяются. Цифры относительно других средств распространения рекламы получают из личных дневников и интервью с потребителями. Изучение количества и характерных особенностей читателей, проводимое газетами и журналами, известно как *исследование читательской аудитории*. Цифры читательской аудитории всегда выше цифр тиража (которыми измеряются оплаченные продажи), потому что каждый экземпляр любого издания читают несколько человек.

«ЗАПАСЫ ВОСПОМИНАНИЙ»*(Adstock)**См. Эконометрика.***ЗАПОМИНАЕМОСТЬ***(Recall)*

Исследования степени, в которой потребители запоминают рекламу. Используются различные типы подсказок. Одну крайность представляет методика измерений, основанная на припоминании без подсказки, т.е. без посторонней помощи. Другая крайность — полное узнавание, полностью подсказываемое. Исследования запоминаемости имеют долгую историю. Эта методика в свое время обычно использовалась для изучения запоминания потребителями телевизионной рекламы в течение 24 часов с начала ее появления. Это было названо тестом «воспоминания вчерашнего дня», тест страдал целым рядом методологических проблем, и в конце 1980-х гг. от него отказались, когда наконец было установлено, что уровни запоминания не прогнозируют продажи.

Исследования запоминания также используются для оценки журнальной и газетной рекламы.

*См. также Исследования путем мониторинга.***ИЗВЛЕЧЕНИЕ***(Poll-Out)*

Когда ведется работа над телевизионным рекламным роликом, обычно довольно легко снять сразу ряд альтернативных индивидуальных сцен, из которых состоит телеролик. Это делает возможным компоновать пленку несколькими способами, результатом чего являются различные вариации. Они известны как извлечения.

ИЗГОТОВЛЕНИЕ ОТТИСКА*(Print Production)**См. Иллюстративный материал.***ИЗНОС***(Wearout)*

Сигнал о том, что телевизионное рекламное объявление приближается к концу срока своей полезной службы. Износ — это не столько результат протекания периода времени, в течение которого используется телевизионная реклама, сколько следствие высоких расходов на медиарекламу. Общее правило состоит в том, что износ становится заметен после того, как реклама использована в пределах общего веса рекламного покрытия, представленного 2000 валовых рейтинговых баллов, или ВРБ. Обратите вни-

мание, что износ касается только единичных рекламных объявлений, а не рекламных кампаний. Износ можно предотвратить, если кампания использует ряд сборных материалов одной и той же творческой идеи. Износ представляет меньше проблем с рекламой в других средствах распространения рекламы, чем на телевидении, поскольку в общем вес рекламного покрытия гораздо меньше.

ИЛЛЮСТРАТИВНЫЙ МАТЕРИАЛ

(*Artwork*)

Рекламный материал, подготавливаемый под наблюдением рекламного агентства. В процессе подготовки отпечатков иллюстративный материал собирается воедино в подборке шрифтов, рисунков и фотографий и размещается в соответствии с окончательно принятым вариантом, который направляется в редакции и типографии в виде точной детализированной матрицы рекламного объявления. Иллюстративный материал фотографическим способом переносится на печатные формы и цилиндры. Иллюстративный материал включает типографски набранный текст рекламного объявления, фотографии, иллюстрации в виде рисунков, а также подробное описание расположения различных элементов. Сам иллюстративный материал обычно готовят приглашаемые со стороны специалисты под пристальным наблюдением рекламного агентства.

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

(*Integrated Marketing Communications, IMC*)

Доктрина интегральных маркетинговых коммуникаций требует, чтобы все виды маркетинговой деятельности — и «над чертой», и «под чертой» — являлись бы выражениями общей стратегии, чтобы максимизировать синергетику их взаимодействия. Все должны маршировать под один барабан. Хотя доктрина обещает очевидные преимущества и ее широко пропагандируют с начала 1980-х гг., особого распространения она не получила. Дело в том, что нет ясности относительно того, кто должен контролировать различные части программы. Наиболее логичным было бы считать, что ответственность за это лежит на клиенте, но бренд-менеджеры занимают слишком низкое положение в иерархии, чтобы обеспечивать решительное руководство. Области, в которых интегрированная маркетинговая коммуникация применялась довольно широко, это те, в которых используется маркетинг без данных — например, кредитные карточки и другие финансовые продукты, туризм, гостиничные услуги и некоторые виды розничной торговли.

ИНТЕРВЬЮ ОДИН НА ОДИН

*(One-on-Ones)*См. *Маркетинговые исследования – качественные методы.*ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВИДЕО ДЛЯ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ
ОЦЕНКИ РЕКЛАМЫ*(Animatic)*

Видеопленка, используемая для объяснения идеи телевизионной рекламы. Она базируется на рисунках или черновых фотографиях и сопровождается фонограммой.

ИССЛЕДОВАНИЕ ЧИТАТЕЛЬСКОЙ АУДИТОРИИ

*(Readership Studies)*См. *Замер и исследование рекламной аудитории.*ИССЛЕДОВАНИЯ ПО МЕТОДИКЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДАННЫХ
ИЗ ОДНОГО ИСТОЧНИКА*(Single-Source Research)*

Методика маркетинговых исследований, при которой собираются данные по индивидуальным домохозяйствам и выявляется соотношение двух факторов: 1) покупка каждым домохозяйством конкретных брендов и 2) реклама этих конкретных брендов, которую смотрели – или не смотрели – в этом домохозяйстве непосредственно перед покупкой. Чистый метод исследований, основанный на данных из одного источника, конкретно определяет рекламируемый бренд и соотносит его с покупкой этого бренда. Метод, лишь частично соответствующий этим условиям, значительно слабее и соотносит покупку брендов с различными вариантами того, каким образом потребители смотрят телевизор.

См. также *Краткосрочное воздействие рекламы.*

ИССЛЕДОВАНИЯ ПУТЕМ МОНИТОРИНГА

(Tracking Studies)

Количественные исследования, осуществляемые на постоянной основе для измерения осведомленности потребителей о рекламе, осведомленности о брендах, осведомленности об атрибутах бренда и недавних покупках. Исследования осведомленности и покупок часто называются опросами с целью установления использования и осведомленности. Исследования путем мониторинга сопровождаются определенными спорами, хотя они широко используются во многих странах. Споры сосредоточены вокруг вопроса о том, приводит ли осведомленность к покупке бренда или причинная связь совершенно обратная, когда покупка приво-

дит к осведомленности. Мониторинговые исследования иногда проводятся на еженедельной основе, а отчеты о них составляются ежемесячно; иногда они проводятся с менее частыми интервалами, тогда их называют исследованиями «измерительного стержня». В ходе мониторинговых исследований во время каждого опроса интервьюируют разных людей, хотя все выборки имеют один и тот же демографический состав. В этом отношении мониторинговые исследования отличаются от потребительских панелей, которые основываются на получении повторяющейся информации от одних и тех же покупателей. Лидером в проведении мониторинговых исследований является организация *Millword Brown*.

КАТЕГОРИИ ТЕЛЕВИЗИОННОЙ РЕКЛАМЫ (*TELEVISION ADVERTISING CATEGORIES*)

Существуют четыре основные категории телевизионной рекламы.

Сетевое телевидение

Оно обеспечивает общенациональный охват, не имея возможности отдельного местного охвата. В США существует шесть главных вещательных сетей; по объему рекламы они распределяются следующим образом: крупнейшая — это *NBC*, за ней следуют *CBS*, *Fox*, *ABC*, *WB* и *UPN*. Сети действуют через сети филиалов — региональных станций. Национальная реклама подходит только для общенациональных рекламодателей. Она предлагает очень малую демографическую селективность.

«Точечная» реклама

Реклама на станциях 150 местных регионов США. Для «точечной» рекламы используются станции, которые являются региональными филиалами сетей. «Точечная» реклама предлагает не очень большую демографическую селективность за рамками своих географических пределов, используется местными рекламодателями, а также общенациональными рекламодателями, которые хотят подкрепить свою деятельность на местах.

Кабельное телевидение

Сети кабельного телевидения и местные кабельные станции предлагают более обширный выбор демографической селективности, чем вещательная реклама. Классической кабельной станцией является *MTV*, которая охватывает молодежную аудиторию. В настоящее время действуют многочисленные станции кабельного телевидения, представляющие интерес для различных групп потребителей.

Бартер-синдицирование

Система, появившаяся в 1970-х гг., посредством которой рекламодатели и рекламные агентства производят телевизионные программы. Они предоставляют эти программы телевизионным станциям и в обмен бесплатно получают рекламное время, которое может быть продано клиентам. Система бартер-синдицирования — высокий уровень предпринимательства, она требует проведения постоянных переговоров. В процессе ее осуществления возникло немало скандалов, связанных с бухгалтерской отчетностью.

Телевидение в количественном отношении является наиболее важным средством распространения рекламы, и его доля в медиа-рекламе постоянно увеличивается. Но рост происходит исключительно за счет кабельного телевидения и бартер-синдицирования.

КАТЕГОРИЯ

(Category)

Широко понимаемая товарная группа, например безалкогольные напитки.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ МАКЕТ

(Concept Board)

См. *Маркетинговые исследования — качественные методы.*

КОСВЕННЫЕ ИЗДЕРЖКИ / ПОСТОЯННЫЕ ИЗДЕРЖКИ

(Indirect Costs/Fixed Costs)

Накладные расходы производителя; сумма, которую производитель должен расходовать независимо от того, как много товаров он производит. Наиболее важные статьи — расходы на производственные и конторские помещения.

КРАТКОСРОЧНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ РЕКЛАМЫ

(Short-Term Advertising Strength, STAS)

Расчет немедленного воздействия рекламы на уровень продаж. Основывается на данных «чистого исследования единственного источника». Базируется на товарных группах и замеряет различия в доле покупок бренда в домохозяйствах, куда поступала реклама бренда в течение семи дней до того, как домохозяйство купило бренд (стимулированное краткосрочное воздействие рекламы), и доле покупок в домохозяйствах, которые такую рекламу не получали (базовое краткосрочное воздействие рекламы). Разница между этими двумя категориями называется дифференциалом

кратко-срочного воздействия рекламы. Она выводится как число коэффициента, при котором базовое краткосрочное воздействие принимается за 100.

МАКЕТ РЕКЛАМНОГО ОБЪЯВЛЕНИЯ

(Layout)

Способ, используемый для представления клиентам проектов печатных рекламных материалов. Элементы рекламного объявления размещаются с использованием рисунков или вчерне сделанных фотографий (например, полароидных). Текст объявления обычно изготавливается в виде отдельного элемента и иногда наклеивается с обратной стороны макета, чтобы он мог быть прочитан вслух рекламным сотрудником, представляющим макет.

МАРКЕТИНГ БАЗ ДАННЫХ

(Database marketing)

См. *Прямой отклик*.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ — КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ

(Market Research — Qualitative)

Метод исследований, основанный на проведении подробных интервью, часто в определенной форме, чтобы выяснить мотивацию и причины предпочтений и поступков. Они отвечают на вопросы: «почему?» и «как?». Этот вид исследований проводится двумя способами: в виде индивидуальных интервью (известных как *беседы один на один*) и в виде работы фокус-групп численностью в 8–12 человек. Вопросы, задаваемые различным респондентам, отличаются до некоторой степени один от другого, потому что должна быть некоторая гибкость для того, чтобы стимулировать людей к продуманным и подробным ответам. Интервьюирование проводится посредником, который часто является подготовленным психологом, в его обязанности входит проведение исследований и интерпретация ответов.

Качественные методы исследований являются дорогостоящими, поэтому мы должны полагаться на малые выдержки, которые не дают возможности проецирования, позволяющего представлять население в целом. Исследования представляют всего лишь селективные выводы, хотя они и могут быть весьма ценными. Качественные методы исследований широко используются в развитии рекламных идей. Респонденты обсуждают рекламные обращения, представляемые им в схематической форме видеоклипа или концептуального макета (видеопредставление одного или двух эпизодов рекламы, оформленное вместе со звуковым сопровождением).

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ — КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ (*Marketing Research — Quantitative*)

Крупномасштабные исследования с целью получения простой и относительно недвусмысленной информации. Исследования используются для ответов на простые вопросы, такие как: «что?», «сколько?», «как часто?», «кто?» и «когда?». Применяются большие выборки, около 2000 человек или больше, и всем респондентам задаются одни и те же вопросы. Сведения собираются путем проведения личных интервью, интервью по телефону, через Интернет, а в некоторых случаях с применением механических устройств, таких как сканеры. Большие размеры выборок означают, что ответы можно проецировать (с известной корректировкой ошибок), чтобы они могли представлять население в целом. Основная трудность в проведении этого типа исследований состоит том, чтобы формулировки вопросов не содержали скрытых искажений. (Это не так легко, как кажется.) После начала интервью вопросы нельзя изменять, так как в таком случае окажется невозможным сводить ответы воедино.

МЕДИААГЕНТСТВО (*Media Agency*)

Значение медиаагентств очень выросло начиная с 1980-х гг.; они занимаются медиапланированием и покупкой рекламного времени и места для большинства крупных рекламодателей. Функции обычных рекламных агентств в настоящее время в основном ограничиваются творческой работой. Обслуживая большие объемы рекламы для многочисленных клиентов, медиаагентства могут снижать издержки для своих клиентов, осуществляя давление на медийные рынки. Медиаагентства также располагают профессиональными экспертными знаниями: использования исследований для медиапланирования и применения доскональных знаний медиарынка для изыскания возможностей покупки.

Медиаагентства возникли в Англии. С течением времени компании-конгломераты, которые приобрели сети рекламных агентств, купили или организовали собственные медиаагентства, в которых сосредоточивалась вся работа со средствами распространения информации в их сетях. Обычно оплата медиаагентств осуществляется в виде комиссии.

МЕДИАСТРАТЕГИЯ (*Media Strategy*)

Основополагающий принцип медиапланирования состоит в том, что рекламодатель покупает людей, а не рекламное время и место.

Медиастратегия разрабатывает наиболее эффективный общий план по распределению телевизионного времени, времени на радио, места в других средствах распространения рекламы, чтобы представить рекламную кампанию целевым потребителям. Она определяет долю общего рекламного бюджета, которая будет использована на каждое средство распространения рекламы. Медиастратегия определяет три постоянных величины, на которых должны будут основываться все альтернативные практические планы: 1) бюджет каждого средства распространения рекламы, 2) целевую группу рекламы, определенную с точки зрения демографии, и 3) основные периоды ведения рекламной кампании в течение года.

МЕДИАТАКТИКА (*Media Tactics*)

Медиа тактика детализирует, каким образом будет осуществляться медиастратегия. Тактический план включает конкретное количество размещений в каждом рекламном носителе, т.е. телевизионных станциях и части эфирного времени, конкретных газетах и журналах. Альтернативные планы пересматриваются после проведения компьютерных проверок каждого из них для оценки их эффективности в достижении четырех главных показателей: 1) охват; 2) вероятность просмотра; 3) удельная стоимость рекламы; 4) последовательность, обеспечиваемая количеством недель демонстрации. Все эти четыре показателя не могут быть максимизированы (с учетом того, что максимизация удельной стоимости рекламы означает не высокую, а низкую цифру), поскольку увеличение одного показателя означает уменьшение других. Выбор лучшей альтернативы делается путем принятия решения, которое дает лучшую оптимизацию четырех переменных. Окончательный план представляется с соответствующими статистическими данными, а также в виде графика использования средств рекламы, т.е. плана-графика подготовки и проведения рекламной кампании, показывающего распределение воздействия средств информации на протяжении года.

МЕНЕДЖЕР КАТЕГОРИИ (*CATEGORY MANAGER*)

См. *Управление рекламой.*

МЕНЕДЖЕР ПРОДУКТА (*BRAND MANAGER*)

См. *Управление рекламой.*

МНОГОМЕРНАЯ РЕГРЕССИЯ

(Multivariate Regression)

Эконометрическая методология, используемая для оценки относительного значения различных независимых переменных при анализе одной зависимой переменной (например, продаж бренда).

См. также *Эконометрика*.

МОНИТОРИНГ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК

(Store Checking)

Простой метод оценки состава товарных групп. Осуществляется посещением небольшого количества типичных магазинов, чаще не больше трех. Процедура состоит в подсчете количества выложенных на полках товаров каждого бренда и разновидности в товарной группе; *выкладка* — это первый ряд на полке, внимание на последующие ряды не обращается. Затем мы суммируем выкладки во всех магазинах, которые мы посетили, процент количества выкладок каждого бренда и разновидности от общего числа количества всех выкладок. Полученные в результате этого оценки дадут нам надежную приблизительную величину доли рынка. Единственным постоянно действующим искажением, свойственным этой процедуре, является недооценка доли рынка ведущих брендов и переоценка малых.

МОНОПОЛИЯ

(Monopoly)

См. *Олигополия*.

«НАЖИМЫ»

(Flights)

«Нажимы», в Европе известные как «взрывы», являются концентрациями рекламы — обычно телевизионной — в относительно короткие периоды, например три-четыре недели, разделенные периодами, во время которых реклама бренда отсутствует. Когда-то популярная доктрина эффективной частотности предписывала, что зрители должны подвергаться воздействию в среднем трех рекламных обращений в течение периода «нажима». Чтобы добиться такого среднего показателя, значительное число зрителей должно было подвергаться воздействию рекламы посредством расточительно высокого объема повторений. Это одна из причин, по которым от этой доктрины в основном отказались.

ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ АССОРТИМЕНТА

(*Stock Cover*)

Запасы (в днях или неделях) бренда, имеющиеся в магазине розничной торговли, подсчитанные на основе обычного уровня продаж. Отсутствие в магазине распроданного товара является значительной проблемой, так как спрос на бренд останется неудовлетворенным и продажи пострадают, потому что покупатели не смогут приобрести товар. Крупные предприятия розничной торговли часто требуют установки производителями компьютеризированной системы для мониторинга уровня запасов товаров в отдельных магазинах по каждому бренду производителя. Цель этого состоит в том, чтобы сократить уровень запасов до минимума и обеспечить своевременную доставку новых партий товаров. Это сокращает потребности в рабочем капитале розничной торговли и фактически переносит издержки контроля за состоянием запасов товаров на производителя. Это является эквивалентом дальнейшего увеличения торговых скидок.

ОЛИГОПОЛИЯ

(*Oligopoly*)

Этим некрасивым словом описывается наиболее характерная особенность рынков: на них господствует относительно небольшое число крупных конкурентов, обычно три или четыре. Доля этих доминирующих представителей в общем объеме продаж называется *показателем концентрации*, составляющим обычно от 60 до 80%. Олигополистическая конкуренция очень интенсивна, поскольку производители не только учитывают конечных потребителей, которым они продают свои товары и услуги, но и также ощущают присутствие своих конкурентов, которые постоянно реагируют на любые действия производителей на рынке. Олигополистическая конкуренция активно способствует дифференциации товаров и брендов, а это означает важную роль для потребительской рекламы.

Чистая, или атомистическая, конкуренция, выражающаяся в том, что большое количество конкурентов производят недифференцированные продукты, встречается чрезвычайно редко, несмотря на то видное место, которое ей отводится в экономической литературе. Другую крайность представляет собой такая монополия, когда на рынке доминирует один крупный производитель. Она столь же редка, за исключением случаев, когда бизнес лицензируется властями, например коммунальные услуги. Монополия также характерна для новых открытий, например, в сфере фармацевтики в те периоды, когда открытия остаются под защитой патентов.

ОБЩИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ (*Syndicated Research*)

Крупномасштабные количественные исследования потребительских покупок по широкому кругу товарных групп, а также информации об аудиториях для основных средств распространения рекламы. За получение доступа к результатам исследований индивидуальные клиенты и рекламные агентства платят, они могут также оплачивать проведение конкретных исследований. Общая стоимость этих синдицированных исследований чрезвычайно высока, и для того чтобы эта услуга была прибыльной, нужно несколько сот клиентов. Основными синдицированными службами являются *Mediamark Research Inc.* и *Simmons Market Research Bureau*.

ОКУПАЕМОСТЬ РЕКЛАМЫ (*Advertising Payback*)

Осуществляемые путем эконометрического анализа вычисления финансовых доходов (обычно в течение года) от сумм, потраченных на рекламу. Вычисления основываются на расчетах действительности рекламы и производятся путем вычитания прямых и косвенных производственных издержек дополнительных продаж, генерированных рекламой, из стоимости этих продаж. Для каждого основного средства распространения рекламы можно провести отдельные расчеты, как и для каждого основного вида деятельности «под чертой».

ОПЛАТА УСЛУГ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА (*Advertising Agency Remuneration*)

Традиционно агентство получало 15% стоимости всего эфирного времени на телевидении и радио, а также места в газетах и журналах, которые оно покупало от имени своих клиентов. Эту комиссию платили средства распространения рекламы. Эта система, называвшаяся *полные комиссионные*, к настоящему времени стала чрезвычайно редкой. Сейчас агентства получают либо комиссионные по сниженным ставкам (часто по скользящей шкале, в соответствии с которой размер комиссионных сокращается по мере роста рекламных расходов), или же оплата идет в виде гонораров, основывающихся на оплате времени персонала агентства, работавшего над подготовкой рекламы для клиента, плюс оговоренная заранее сумма премии на покрытие накладных расходов и прибыли. Многие клиенты ввели системы оплаты, основанной на стимулировании, в соответствии с которой агентства получают дополнительную оплату за очевидно превосходно выполненную работу.

ОПРОСЫ С ЦЕЛЬЮ УСТАНОВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И ОСВЕДОМЛЕННОСТИ

(Usage-and-Awareness Suveys, U and A)

См. *Исследования путем мониторинга.*

ОТНОШЕНИЕ РЕКЛАМА / ПРОДАЖИ (Р/П)

(Advertising : Sales Ratio, A : S)

Доля чистой стоимости продаж, выделяемая на медиарекламу.

ОХВАТ

(Coverage)

См. *Достижение.*

ПАССИВНЫЕ ЗАМЕРЫ

(Passive Meter)

См. *Замер и исследование рекламной аудитории.*

ПЕРЕМЕННЫЕ ИЗДЕРЖКИ

(Variable Costs)

См. *Прямые издержки / Переменные издержки.*

ПОВТОРНО ПОКУПАЕМЫЕ ФАСОВАННЫЕ ТОВАРЫ

(Repeat Purchase Packaged Goods)

Это недорогие марочные товары, которые потребители регулярно покупают в продуктовых магазинах и аптеках, например марочные продукты питания, сигареты, безалкогольные напитки и патентованные лекарства. Реклама остается очень важной в этих товарных группах, хотя они и утратили свое некогда доминирующее положение. (В 1960-е гг. на них приходилось $\frac{2}{3}$ всей рекламы основных брендов.) Тем не менее большинство надежной информации, полученной нами о рекламе, основано на данных о повторных покупках фасованных товаров. В большинстве стран за пределами США их называют ходовыми товарами широкого потребления.

ПОВЫШЕННАЯ МОЩНОСТЬ ПРОНИКНОВЕНИЯ

(Penetration Supercharge)

Это особенность 20 крупнейших брендов. Дело в том, что эти крупнейшие бренды не только представляют высокую степень проникновения, но также отличаются показателями частоты покупок и повторных покупок выше средних. Таким образом, у крупнейших брендов образуется важная экономия масштаба. Концепция повышенной мощности проникновения возникла в Англии, хотя первоначально ее описания выдерживались в негативном

ключе. О небольших брендах говорят, что они страдают от двойной беды — низкого проникновения и низкой частоты покупок.

**ПОДБОРКА ИЛЛЮСТРАТИВНОГО МАТЕРИАЛА, СДЕЛАННАЯ
В СООТВЕТСТВИИ С ОКОНЧАТЕЛЬНО ПРИНЯТЫМ ВАРИАНТОМ
(*Mechanical*)**

См. *Иллюстративный материал*

**ПОКАЗАТЕЛЬ [КОЭФФИЦИЕНТ] КОНЦЕНТРАЦИИ
(*Concentration Ratio*)**

См. *Олигополия*.

**ПОКУПКА РЕКЛАМНОГО ВРЕМЕНИ [МЕСТА]
(*Media Buying*)**

В основе своей процесс оппортунистического использования возможностей и обстоятельств. Все расценки устанавливаются в результате договоренности.

**ПОЛОВИНА ЖИЗНЕННОГО СРОКА
(*Half-Life*)**

См. *Эконометрика*.

**ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ/ДАВНОСТЬ
(*Continuity / Recency*)**

Политика в отношении средств рекламы, получившая широкое распространение в конце 1990-х гг. Ее основополагающий принцип состоит в том, что концентрированных периодов телевизионного эфирного времени следует избегать и рекламу планировать на еженедельной основе для того, чтобы обеспечить в среднем один рекламный контакт (или слегка больше) на целевую группу бренда. Этот рекламный контакт обычно устанавливается в период непосредственно перед тем, как большинство потребителей покупают бренд. Средства, сэкономленные на сокращении объема периодов концентрированной рекламы, используются для закрытия некоторых пробелов в телевизионной программе, что позволяет показывать рекламу более последовательно, чем в условиях насыщенного плана-графика рекламной кампании. Этой политики теперь придерживаются, по оценкам, две трети ведущих американских рекламодателей, и она доказала свое экономическое превосходство над политикой, проводившейся ранее.

**ПОСТОЯННЫЕ ИЗДЕРЖКИ (ЗАТРАТЫ)
(*Fixed Costs*)**

См. *Косвенные издержки / Постоянные издержки*.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ПАНЕЛЬ

(Consumer Panel)

Ценный, но дорогостоящий тип количественных исследований. Одни и те же члены панели предоставляют постоянную информацию о своих покупках брендов. Поэтому легко отметить сезонность, а также долгосрочные тенденции; можно многое узнать о моделях потребительских покупок и демографии покупателей. Ранее данные собирались из дневников, заполнявшихся респондентами вручную. В настоящее время используются ручные сканеры, и информация передается исследовательской компании раз в неделю по телефону. Сами сканеры высокоавтоматизированы.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ РЕКЛАМЫ

(Pre-Testing of Advertisements)

Процедура исследования рекламы до ее опубликования. Осуществляются два типа исследований, хотя большинство исследователей используют только какой-то один тип; лишь самые крупные рекламодатели используют оба типа.

Первый тип — это исследования, осуществляемые на ранней стадии, чтобы способствовать генерированию и оттачиванию рекламных идей. Респондентам показываются рекламные материалы в схематической форме, т.е. как видеоматериал или концептуальный макет. На этой стадии исследования являются в основном качественными. В основном обычно используются фокусные группы, хотя они и неэффективны для оценки коммуникации идей; для этого необходимы беседы один на один.

Второй тип исследований имеет целью прогнозировать фактическую эффективность рекламы в законченной форме в условиях рынка. Он действует таким же образом, как страховой полис: деньги платятся для того, чтобы избежать потери гораздо больших сумм в случае запуска неэффективной рекламы. Исследования обычно количественные, и применяется ряд запатентованных методик. Лучшие из них усиливаются доказательствами того, что в большинстве индивидуальных текстов их выводы дают прогноз последующего успеха или неудачи рекламы.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ

(Proposition)

См. *Рекламная стратегия.*

ПРИБОР ИДЕНТИФИКАЦИИ ЧЕЛОВЕКА

(PEOPLE METER)

См. *Замер и исследование рекламной аудитории.*

ПРИЗНАНИЕ

(Recognition)

Исследования, основанные на крайнем типе исследования запоминания рекламы с подсказкой. Классическим разработчиком этой методики в 1920-е гг. был один из первых видных исследователей рынка Дэниел Старч. Методика применяется до сих пор. Система, известная под названием «прочел и заметил», набирает респондентов через газеты или журналы, которые, как они утверждают, они недавно читали. Респондентов просят указать, какие из напечатанных там рекламных объявлений они заметили и запомнили ли они название бренда, а также прочли ли они большую часть рекламного объявления. Взятые сами по себе результаты исследований по методике «прочел и заметил», как было доказано, являются неточными. Однако, если их отслеживать в течение долгого времени, они могут быть ценными для определения износа индивидуальных рекламных объявлений. Они также представляют полезные указания по эффективности рекламы, которая стимулирует читателей осваивать большие объемы рекламных текстов, таких как рекламы, содержащие кулинарные рецепты.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЦЕННОСТИ

(Productin Values)

Особая магия, которую создают первоклассные таланты, снимающие кинофильмы. Таков же вклад, который вносят в газетную и журнальную рекламу выдающиеся фотографы и художники-иллюстраторы.

См. также *Производство телевизионной рекламы.*

ПРОИЗВОДСТВО ТЕЛЕВИЗИОННОЙ РЕКЛАМЫ

(Film Production for Television)

Производство телевизионной рекламы входит в обязанности рекламного агентства, хотя фактически процесс почти во всех случаях осуществляется приглашенными со стороны профессионалами кино. Обычно агентство имеет в своем штате продюсера, который наблюдает за всеми деталями работы. Он или она нанимают со стороны режиссера, который будет вести съемки кинофильма, а также съемочную группу, необходимое оборудование и артистов. Агентству необходимо уметь оценить уровень специальных знаний и умений приглашаемых со стороны специалистов, чтобы отобрать лучших.

Бюджеты кинопроизводства всегда высоки. Совершенно рядовым делом является потратить больше полумиллиона долларов на производство одного 30-секундного телеролика. А это значит, что продюсер агентства должен тщательно следить за уровнем издер-

жек. Неизбежно огромное внимание уделяется качеству законченного телефильма, хотя между качеством и ценой существует геометрическая взаимозависимость; например, 10%-е улучшение качества может повысить издержки на 50%. Высокие производственные ценности, однако, могут внести значительный вклад в качество рекламы.

Кинофильмы можно снимать на 35-миллиметровой или 16-миллиметровой киноплёнке или на видеоплёнке. Для производства телероликов ведущие рекламные агентства практически всегда используют 35-миллиметровую киноплёнку, хотя это приводит к значительному увеличению расходов из-за больших размеров съёмочных групп. На производство фильма обычно уходит много времени. Агентствам приходится отводить 6 месяцев от начала планирования фильма до его передачи в эфир. Однако обычно подобный график является большой роскошью.

Редактирование фильма (включая изменения, которых требует клиент) происходит уже на ранних этапах производства, когда изображение и звук записаны отдельно. До недавнего времени редактирование фильмов осуществлялось вручную, черновые отпечатки вырезались и наклеивались. Однако в настоящее время более общепринятым стало первые варианты отснятого материала переводить на видеоплёнку и редактирование проводить с помощью электронных средств. После того, как звуковая и изобразительная дорожки сводятся в единый негатив, дальнейшее редактирование становится невозможным.

ПРОНИКНОВЕНИЕ

(*Penetration*)

Доля домохозяйств, которые покупают бренд хотя бы один раз в течение определенного периода времени. Имеется прямое соотношение между проникновением и долей рынка. Проникновение — это главная движущая сила, воздействующая на долю рынка.

ПРЯМОЙ ОТКЛИК

(*Direct Response*)

Тип рекламы, который был важен в течение более чем 100 лет. Он продает товары прямо со страницы, с телевизионного экрана и через Интернет. Менее часто он организует опросы, и производители следят за ними с целью расширения продаж. Реклама прямого отклика генерирует бизнес путем использования средств стимулирования ответа, таких как купон, телефонный номер 800 или ответ через Интернет. Уникальной чертой этого типа рекламы является то, что это чистое стимулирование и возникшие в его результате продажи не контаминированы другими факторами,

такими как внутримагазинная деятельность. По этой причине прямой отклик дал возможность сделать квазинаучные выводы относительно наиболее эффективных стиля и длины рекламного текста. Очень много споров вызвал вопрос о том, применимы ли уроки прямого отклика к другим типам рекламы. Недавно проведенные исследования дают основание предположить, что да, применимы.

Рекламные кампании прямого отклика ведутся по традиции в газетах и журналах. На телевидении они также используются довольно широко, хотя, как представляется, они не срабатывают на радио. Тем не менее самым важным средством для распространения рекламы прямого отклика является прямая почта. Она основана на использовании списков адресов для рассылки, многие из которых были составлены производителем, товары которого рекламируются. Поэтому покупательские привычки и демографические характеристики людей, включенных в эти списки, известны. Этот вид деятельности известен как *маркетинг баз данных*. Это важный элемент интегрированных маркетинговых коммуникаций.

ПРЯМЫЕ ИЗДЕРЖКИ / ПЕРЕМЕННЫЕ ИЗДЕРЖКИ

(Direct Costs/Variable Costs)

Издержки производителя, которые изменяются в зависимости от количества производимого брэнда. Наиболее важным элементом прямых издержек является сырье.

ПУЛЬСИРУЮЩАЯ РЕКЛАМА

(Pulsing)

Малоиспользуемый метод распределения телевизионного бюджета в течение года. Еженедельный уровень контакта очень низкий; на него накладываются редкие, но регулярные «выбросы».

РАЗДЕЛЬНАЯ ЗАПИСЬ ЗВУКОВОЙ И ВИДЕОДОРОЖЕК ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ ТЕЛЕВИЗИОННЫХ РЕКЛАМНЫХ РОЛИКОВ

(Double-Head)

См. *Производство телевизионной рекламы*.

РАСКАДРОВКА

(Storyboard)

Большой щит, на котором последовательно располагается сценарий предполагаемого телевизионного рекламного обращения, сопровождаемый рисунками или набросками кадров развития сюжетной линии. Раскадровка обычно используется для того, чтобы представить идею рекламы клиенту. Режиссеры часто изготавливают собственные раскадровки для выстраивания кадров во время съемок.

РЕЙТИНГ ТЕЛЕПЕРЕДАЧ

(Television Ratings)

В США они известны как валовые рейтинговые баллы (ВРБ), в Европе — рейтинги телепередач (РТ), в Австралии — очки по рейтингу целевой аудитории (ОРЦА). Один ВРБ представляет 1% всех домохозяйств, где телевизор был включен на конкретную программу. Программы с высоким рейтингом обеспечивают уровень ВРБ более 10, а часть даже до 25; обычные рейтинги Суперкубка гораздо выше.

ВРБ описывают объем рекламы в расписании телевизионных передач, и важно помнить, что они охватывают дублируемый просмотр. Домохозяйства, контактировавшие с двумя программами, считаются дважды; контактировавшие с тремя программами считаются трижды и т. д. Например, четыре телевизионных передачи, имеющие кумулятивный рейтинг 50 ВРБ, могут привлечь следующие аудитории:

- 71% домохозяйств не будут иметь контакта ни с одной программой (0 ВРБ);
- 16% домохозяйств будут иметь контакты с одной программой (16 ВРБ);
- 7% домохозяйств будут иметь контакт с двумя программами (14 ВРБ);
- 4% домохозяйств будут иметь контакт с тремя программами (12 ВРБ);
- 2% домохозяйств будут иметь контакт с четырьмя программами (8 ВРБ).

В этом примере чистый охват расписания составит 29%. Если это число мы разделим на число 50 ВРБ, то среднее количество вероятностей просмотра составит 1,7. Другими словами, реклама в этих четырех передачах даст аудиторию в 29%, которая, в среднем, будут иметь контакты с 1,7 рекламного обращения.

РЕКЛАМНАЯ ИНТЕНСИВНОСТЬ

(Advertising Intensiveness)

Мера рекламных инвестиций в бренд, выражаемая в относительных величинах, т.е. в сравнении с другими брендами. Обычно ее измеряют путем исследования разницы между долей рынка бренда и его долей рекламного воздействия. Это представляет весьма убедительные доказательства эффекта масштаба, связанного с рекламой крупных брендов, так как у них при более низких расходах на рекламу сохраняется уровень продаж.

РЕКЛАМНАЯ СКИДКА (*Advertising Allowance*)

Тип стимулирования сферы торговли, посредством которого рекламодатель предоставляет средства организации розничной торговли при том понимании, что розничный торговец использует часть этих средств на продвижение бренда (брендов) рекламодателя в собственной рекламе розничной торговли.

РЕКЛАМНАЯ СТРАТЕГИЯ (*Advertising Strategy*)

Документ, составляемый как часть процесса управления брендами. Он основывается на решениях, принимаемых в связи с количественными и качественными исследованиями. Решения о рекламной стратегии обычно принимаются совместно рекламодателем и рекламным агентством до того, как начинается работа по созданию рекламы. Рекламная стратегия используется для определения направления и целей рекламной кампании. Различные организации используют кое в чем различающиеся системы, но все они содержат два элемента. Во-первых, стратегия идентифицирует целевую группу, т.е. тех потребителей, на которых направляется реклама, — эта группа определяется под углом зрения того, какие бренды они уже используют, их демографических характеристик, их образа жизни (который описывается как их *психографика*). Во-вторых, стратегия включает заявление о рекламном предложении, т.е. конкретных пунктах идентификации и позиционирования рекламного бренда в сравнении с его конкурентами; эти пункты идентификации включают и рациональные, и нерациональные факты.

РЕКЛАМНАЯ ЭЛАСТИЧНОСТЬ (*Advertising Elasticity*)

Реакция продаж бренда на изменение рекламных расходов, обычно вычисляемая выведением оценки процентного увеличения продаж, которые последуют в результате 1%-го увеличения рекламных расходов (исключая влияние других стимулов продаж). Проведение расчетов является трудным и должно осуществляться с применением эконометрических методик.

РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО (*Advertising Agency*)

Деловая структура, используемая рекламодателями всех типов (т.е. торговцами потребительскими товарами, продавцами товаров производственного назначения, а также правительственными

ми и политическими организациями) для планирования, написания, производства, показа и мониторинга рекламы для своих юнистов.

РЕКЛАМНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, В КОТОРЫХ ЗВУКОВОЙ И ЗРИТЕЛЬНЫЙ РЯДЫ ЗАПИСАНЫ РАЗДЕЛЬНО, НО МОГУТ ВОСПРОИЗВОДИТЬСЯ И СИНХРОННО

(Interlock)

См. *Производство телевизионной рекламы.*

РЕКЛАМНЫЕ НОСИТЕЛИ

(Media Vehicbes)

См. *Медиа тактика.*

РОЗНИЧНЫЙ АУДИТ

(Retail Audit)

Исключительно важное средство исследований для измерения продаж брендов в розничной торговле. Первый розничный аудит был организован компанией *ACNielsen* в начале 1930-х гг. Метод основан на определении представительной выборки магазинов различных типов, и исследованиях, в которых измеряется присутствие брендов в этих магазинах с двухмесячными интервалами. В начале периода исследователи измеряют весь ассортимент в изучаемых товарных группах. Через два месяца процесс повторяется. Тем временем каждый управляющий магазином получает указания сохранять транспортные накладные по исследуемой товарной группе. Для каждого магазина, прибавляя поставки товаров каждые два месяца к наличию товара в начале периода и после этого вычитая наличие товара в конце периода, становится простым делом рассчитать, каков был уровень продаж за соответствующие два месяца. Результаты исследования получают сложением цифровых данных по всем магазинам, представленным в выборке.

Этот тип исследований имеет очень богатую историю, раскрывшую тенденции и изменения в структуре рынков. Компанией *ACNielsen* были сделаны важные выводы общего характера относительно прогресса множества брендов. Многие из них вошли в книгу Джеймса О. Пекэма «Колесо маркетинга».

Помимо предоставления данных о продажах розничный аудит представляет цифровые данные о поставках, ассортименте, дистрибуции и распроданных товарах. Первоначальная система сбора данных была очень трудоемкой, но ручной подсчет в настоящее время заменен сбором данных о продажах путем использования кассовых сканеров в магазинах.

«САМОЛИКВИДАТОР»

(Self-Liquidator)

Вид стимулирования потребителей, при котором товар предлагается по специальной цене при условии присылки потребителем по почте талонов, доказывающих покупку рекламируемого бренда. Финансирование самоликвидирующихся премий рассчитывается таким образом, что относительно небольшая сумма оплаты, вносимой потребителем, покроеет и стоимость товара, и все почтовые и управленческие расходы. «Самоликвидатор» поэтому является деятельностью, связанной с нулевыми издержками для производителя, рекламирующего данный бренд, если только его не вынудили закупить большое количество такого товара, который оказалось невозможно продать.

СЕГМЕНТ

(Segment)

Определенная очень узкая товарная группа (например, диетические безалкогольные напитки). *Категория* обычно состоит из целого ряда сегментов.

СКАНЕР

(Scanner)

Лазерное устройство, применяемое для учета штрих-кода/универсального товарного кода (УТК), напечатанного на упаковке товара. Эти сведения используются как для взимания оплаты с покупателей в магазине, так и для подсчета продаж для исследовательских целей. Исследования используют как кассовые сканеры, так и ручные сканеры в домохозяйствах респондентов. В наиболее сложных типов исследований потребительских панелей используются домовые сканеры.

СКИДКА ЗА ВЫДЕЛЕНИЕ МЕСТА

(Slotting Allowance)

Важная форма стимулирования сферы торговли в форме специальной уступки, выплачиваемой производителями розничной торговле, чтобы убедить ее принять к продаже новые бренды, не имеющие предыдущей истории успешной продажи. Выражение также используется для описания скидок, выплачиваемых розничной торговле за принятие к продаже уже продаваемых брендов.

СКИДКА НА ДЕМОНСТРАЦИЮ ТОВАРА

(Display Allowance)

Скидка, предоставляемая производителем розничной торговле, чтобы гарантировать, что бренд производителя демонстрируется

в магазине, обычно на особом месте, например на островной горке или большом выставочном стенде, в конце прохода.

СРАВНИТЕЛЬНАЯ РЕКЛАМА

(Comparison/Comparative Advertising)

Стиль рекламы, который называют конкурирующие бренды, хотя при некоторых обстоятельствах конкурирующие бренды упоминаются намеками, а не прямо. Заявления, в которых проводятся сравнения, должны быть надежно подтверждены доказательствами, чтобы избежать дорогостоящих судебных исков. Сравнительную рекламу начали применять в 1970-х гг., и ее поощряла Федеральная торговая комиссия (этот самый важный регулирующий орган рекламных заявлений), так как такая реклама способствует конкуренции. На сравнительную рекламу приходится по крайней мере 10% всей рекламы на сетевом телевидении. Обычно к сравнительной рекламе прибегают вторые и третьи бренды товарной группы, а не ведущие бренды.

СРЕДСТВА РАСПРОСТРАНЕНИЯ РЕКЛАМЫ

(Advertising Media)

Для рекламы выступают в роли переносчиков информации. Пятью главными (или измеряемыми) средствами распространения рекламы в США являются газеты, журналы, телевидение, радио и рекламные щиты. Во многих странах шестым главным средством распространения рекламы является кино.

ТЕОРИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

(Life Cycle Theory)

Это широко пропагандируемая доктрина, в которой описывается, как бренды, подобно животным и растениям, проходят через четыре этапа: рождения, роста, зрелости и упадка. Хотя многие бренды действительно проходят через эти этапы, что само по себе не означает, что теория верна. Бренды на деле являются продуктом эффективного — или неэффективного — управления. Если ими управляют хорошо, то их упадок не является неизбежным. Теория жизненного цикла является опасным заблуждением: опасным, потому что она сама является причиной осуществления своих прогнозов. Если управляющие верят в упадок, они утратят интерес к своим предположительно утасующим брендам, тем самым ускоряя процесс упадка и приводя к их безвременной кончине.

ТЕСТ «ПРОЧЕЛ И ЗАМЕТИЛ»

(Reading and noting)

См. *Признание*.

ТИРАЖ

(Circulation)

Публикуемые после прохождения аудита цифры, доказывающие средние продажи газеты или журнала, обычно рассчитываемые на шестимесячный период. Цифры тиража всегда меньше, чем читательская аудитория, так как цифры читательской аудитории свидетельствуют о том, что у одного экземпляра газеты может быть несколько читателей.

См. также *Замер и исследование рекламной аудитории.*

УДЕЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ РЕКЛАМЫ (УДР)

(Cost-Per-Thousand / Cost-Per-Mil, CPM)

Повсеместно используемый метод сравнения затраты — эффективность различных частей эфирного времени (ЧЭВ). Расчеты очень просты. Стоимость просмотра 30-секундного телеролика делится в соответствии с размерами аудитории (измеряемой в тысячах домохозяйств). Поэтому цифры УДР сравнивают ценность в сравнении с уплаченной суммой, предоставляемой ЧЭВ с широкой аудиторией и ЧЭВ с селективной аудиторией. Эти цифры — самый важный инструмент, применяемый в эффективной покупке рекламного времени (места). Совершенно обычным является положение, когда программы с широкой зрительской аудиторией — очень дорогие в абсолютном выражении — оказываются относительно недорогими, если их измерять в УДР. Такую же методику расчетов можно использовать для печатной рекламы.

УПАКОВКА-КОМПЛЕКТ

(Banded Pack)

Упаковочная единица с набором товаров, продаваемая в розничных магазинах; например, продаваемые по формуле «четыре пачки по цене трех». Это важный тип стимулирования покупателей.

УПРАВЛЕНИЕ РЕКЛАМОЙ

(Management of Advertising)

Существуют две базовые системы управления: управление брендом и управление рекламой. Систему управления брендом создала компания *Procter & Gamble*, чтобы обеспечить координацию всех аспектов деятельности по рекламе и стимулированию. Бренд рассматривается как центральная точка приложения всех маркетинговых усилий. Но система делает упор на координации, а не на настоящем управлении, потому что бренд-менеджеры не наделены оперативными полномочиями принятия решений. Они осуществляют функции сотрудников, а не управляющих. От бренд-менеджеров ожидается, что они будут делать рекомендации, и они должны научиться лавировать с ними по восходящим эшелонам принима-

ющей решения иерархии своих компаний. А поскольку бренд-менеджеры не могут принимать решений, у них нет полномочий на осуществление интегрированных маркетинговых коммуникаций. В ряде компаний управление брендами было расширено до управления товарными группами, осуществляющего полный контроль над портфелем брендов данного производителя в целой товарной группе. Эта система страдает от крупных недостатков, хотя она и сокращает некоторое расточительство в системе. Управление товарной группой ограничивает возможности отдельных бренд-менеджеров развивать свою предпринимательскую энергию, которые многие аналитики считают особым преимуществом системы.

Более старая система управления рекламой считает рекламу самодостаточным видом деятельности, и менеджер по рекламе имеет гораздо более самостоятельную роль в принятии решений, чем бренд-менеджер. Система с использованием менеджера по рекламе имеет очевидный недостаток, так как реклама не является самостоятельной по отношению к другим областям деловой активности. В настоящее время система используется в основном в компаниях, производящих большое количество вспомогательных рекламных материалов — листовок, брошюр, плакатов. Менеджер по рекламе в состоянии эффективно контролировать эти иногда весьма сложные операции, но он или она обычно имеют весьма узконаправленные взгляды на предложения о рекламе.

ФОКУС-ГРУППЫ

(*Focus Groups*)

См. *Маркетинговые исследования — качественные методы.*

ХОДОВЫЕ ТОВАРЫ ШИРОКОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

(*FAST-MOVING CONSUMER GOODS*)

См. *Повторно покупаемые фасованные товары.*

ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА

(*TARGET GROUP*)

См. *Рекламная стратегия.*

ЦЕНОВАЯ ЭЛАСТИЧНОСТЬ

(*Orice Elasticity*)

Реакция продаж бренда на изменения в потребительской цене; обычно она рассчитывается путем оценки процентного роста продаж в результате 1%-го сокращения цены. Обратите внимание на отношения обратной зависимости: продажи поднимаются, когда опускаются цены, и наоборот. Ценовая эластичность является общим делителем, но для выполнения работы необходимо использовать эконометрические методы анализа.

ЧАСТОТА*(Frequency)*См. *Вероятность просмотра.***ЧАСТОТА ПОКУПОК***(Purchase Frequency)*

Среднее число случаев покупки определенного товара домохозяйством в течение определенного времени.

ЧАСТЬ ЭФИРНОГО ВРЕМЕНИ*(Daypart)*

Телевизионные станции делят сутки на сегменты, называемые *частями эфирного времени*. Каждая часть эфирного времени представляет аудиторию, отличающуюся от аудитории других частей эфирного времени, эти отличия измеряются как размерами аудитории, так и ее демографическим составом. Например, части эфирного времени утром и после обеда отличаются относительно небольшой аудиторией, состоящей из неработающих женщин, а также пенсионеров обоих полов; поэтому реклама в эти части эфирного времени является экономичным способом охвата домохозяек и пожилых людей. Рекламные тарифы, взимаемые в разные части эфирного времени, различаются в примерном соответствии с размерами охватываемой аудитории.

ЧИСТАЯ КОНКУРЕНЦИЯ*(Pure Competition)*См. *Олигополия.***ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ***(Net Profit)*

Остаток, количество денег, остающихся после вычета всех прямых и косвенных издержек из чистой стоимости продаж бренда.

ЧИСТАЯ СТОИМОСТЬ ПРОДАЖ*(Net Sales Value, NSV)*

Чистый доход производителя от продаж каждого бренда. Он измеряется после вычета нормальных торговых наценок, но до вычета издержек производства. Некоторые производители измеряют свою чистую стоимость продаж, рассчитывая свои чистые доходы от продаж. Это дает им чистую сумму продаж с учетом всех торговых скидок, включая скидки на продвижение. Проблема этих расчетов состоит в том, что они фактически скрывают важную тенденцию в издержках производителя: возрастающие объемы расходов на продвижение, которые производители вынуждены платить своим розничным покупателям.

ЧИСТЫЕ ДОХОДЫ ОТ ПРОДАЖ*(Net Proceeds of Sales, NPS)*См. *Чистая стоимость продаж*.**ЭКОНОМЕТРИКА***(Econometrics)*

Использование высшей математики для выявления существования или отсутствия статистических отношений между переменными. Эконометрика использует трудоемкие компьютерные расчеты между различными независимыми переменными (например, отдельными причинами продаж) и одной зависимой переменной (например, продажи бренда в течение года). Используемая методика известна как *многомерная регрессия*, и окончательным продуктом является модель, которая деконструирует общую стоимость продаж бренда под углом зрения конкретных факторов, усиливающих эти продажи. Среди них реклама в каждом отдельном конкретном средстве размещения рекламы, а также различные типы стимулирования сбыта.

Почти неизменно важнейшим индивидуальным фактором, усиливающим продажи, является *ценность бренда*: уровень продаж, который был бы достигнут, если бы никакие стимулы продаж вообще бы не применялись. Обычная цифра для этого показателя — 75%, что дает статистическое представление о силе взаимоотношений между брендом и его потребителями. При помощи этого типа эконометрического анализа рассчитываются рекламная эффективность и рекламная окупаемость.

Обычным типом вводимого ресурса в моделях является гипотетический стимул, называемый «запасы воспоминаний». Он выражает предположение о том, что неделя за неделей эффект рекламы постепенно нарастает. И, когда реклама прекращается, эффект неделя за неделей снижается. То время, которое требуется для достижения половины уровня, на момент прекращения рекламы, известно под названием «половина жизненного срока». Гипотеза «запасов воспоминаний» выстроена на очень сомнительном фундаменте. Среди прочих проблем есть и та, что сами «запасы воспоминаний» невозможно выявить с помощью каких-либо поддающихся наблюдению данных; поэтому на это явление надо смотреть как на менее надежную независимую переменную, чем прямые измерения рекламы и стимулирования.

ЭФФЕКТИВНАЯ ЧАСТОТА*(Effective Frequency)*См. «*Нажимы*».

Об авторе

Джон Филип Джонс родился в Уэльсе; экономическое образование получил в Кембриджском университете (степени бакалавра гуманитарных наук с отличием, магистра гуманитарных наук). С 1953 по 1980 г. Джонс работал в области рекламы, из них 25 лет в рекламном агентстве *J. Walter Thompson*, где последовательно занимал должности менеджера отдела маркетинговых исследований компании в Лондоне (1953–1955), менеджера отдела рекламного клиента в Лондоне (1957–1965), старшего менеджера и начальника отдела телевизионной рекламы в Амстердаме (1965–1967), директора и главы службы по работе с клиентами в Скандинавии, с офисом в Копенгагене (1967–1972), директора в Лондоне (1972–1980).

Джонс сотрудничал с широким кругом рекламных клиентов, наиболее тесно — с ведущими брендами фасованных товаров. В его обязанности входила работа со многими брендами, продаваемыми компаниями *Unilever*, *Chesebrough-Pond's* (до ее приобретения *Unilever*), *Beecham*, *Gillette*, *Nestlé*, *Pan American*, *Pepsi-Cola*, *Quaker Oats* и *Scott Paper*. С 1972 по 1980 г. Джонс был директором по связям с иностранными клиентами *Lux Toilet Soap* (производителя кускового мыла, занимающего первое место в мире по продажам). В результате приобретения богатого профессионального опыта он стал экспертом в области развития и мониторинга брендов.

Джонс был активно вовлечен в обучение рекламному делу как в самом агентстве, так и за его пределами. Свой последний семинар в *J. Walter Thompson* он провел в январе 1981 г., непосредственно перед тем, как стать профессиональным педагогом. Джонс вошел в преподавательский состав Школы общественных коммуникаций Сиракузского университета (Ньюхаус, США). Джонс — действительный профессор, 7 лет возглавлявший факультет рекламы. Он прочитал ряд различных курсов рекламного дела, рассчитанных и на старшекурсников, и на аспирантов.

С самого начала своей преподавательской карьеры Джонс уделял очень много времени руководству занятиями аспирантов. Он руководил подготовкой более сотни магистерских диссертаций как в Школе общественных коммуникаций, так и в Школе изобразительных и исполнительских искусств Сиракузского университета. Он также руководил подготовкой докторских диссертаций и являлся членом многих комитетов по присуждению степени доктора философии (в том числе в Университете Южной Австралии и Университете Наварры, Испания).

В течение трех лет Джонс редактировал университетский междисциплинарный журнал *Syracuse Scholar*. Он был членом созданной Фон-

дом Меллона проектной группы, которая в течение двух лет исследовала связи между либеральным и профессиональным образованием и опубликовала книгу «Оспаривая границы» (*Contesting the Boundaries*, Syracuse University Press, 1988).

Автор активно публиковался в прессе; его статьи печатались в таких изданиях, как *Admap*, *Commercial Communications*, *Economist Media & Marketing Europe*, *Harvard Business Review*, *International Journal of Advertising*, *Journal of Advertising Research*, *Journal of Marketing Communication*, *Marketing & Research Today*, *Marketing Management*, *Market Leader* и многих других, в том числе в Австралии, Англии, Германии, Индии, Нидерландах, Скандинавии, Чешской Республике и Швейцарии. Некоторые материалы Джонса выходили также в *New York Times* и других печатных органах.

Профессионалы рекламы в США и других странах широко используют книги Джонса: «Что в имени? Реклама и концепция брендов» (*What's in a Name? Advertising and the Concept of Brands*, 1986); «Имеет ли смысл рекламировать? Примеры успешной рекламы брендов» (*Does it Pay to Advertise? Cases Illustrating Successful Brand Advertising*, 1989); «Достаточно — это сколько? Выжимать все из вашего доллара, потраченного на рекламу» (*How Much is Enough? Getting the Most From Your Advertising Dollar*, 1992); «Когда рекламные объявления срабатывают. Новое доказательство того, что реклама вызывает продажи» (*When Ads Work. New Proof That Advertising Triggers Sales*, 1995). Книги Джонса переведены на арабский, испанский, китайский, корейский, немецкий, португальский, турецкий и японский языки. Издательство *Sage Publications* выпустило в 2002 г. его новую книгу «Самые главные секреты рекламы» (*The Ultimate Secrets of Advertising*). В ней пропагандируется общая теория рекламы, охватывающая долгосрочную эффективность. В начале 2003 г. вышло значительно переработанное второе издание книги «Что в имени? Реклама и концепция брендов».

Джонс редактировал и был автором части текста пяти важных справочников, также выпущенных *Sage Publications*. В справочники включены все основные аспекты рекламной практики; они увидели свет в 1998, 1999 и 2000 гг. Вот их названия: «Как действует реклама — роль исследований» (*How Advertising Works — The Role of Research*), «Рекламный бизнес» (*The Advertising Business*), «Как использовать рекламу для создания и укрепления сильных брендов» (*How to Use Advertising to Build Strong Brands*), «Международная реклама» (*International Advertising*), «Реальность и мифы» (*Reality and Myths*) и «Рекламные организации и издания» (*Advertising Organizations and Publications*).

Джонс разработал некоторые методические приемы, основанные на солидных и качественных исследованиях. Среди них — краткосрочный эффект рекламы и кривая интенсивности рекламы, описанные в книгах Джонса и активно применяющиеся на практике. Джонс является консультантом многих ведущих компаний — производителей потребительских товаров и рекламных агентств в США и других странах. Кроме того, он регулярно выступает на крупнейших рекламных конференциях.

В 1991 г. Американская рекламная федерация назвала Джона Филиппа Джонса выдающимся деятелем образования года в области рекламы. В том же году он стал членом Совета судей Рекламного зала славы. В 1994 г. Джонса избрали в Национальный рекламный наблюдательный совет. В 1996 г. он получил высокую награду от *Southern Business Media* и Американской ассоциации рекламных агентств за лидерство в области средств распространения рекламы, эту же награду получила и компания *NBC Sports*. В 1997 г. Джонсу вручили Награду Телмара за перенос концепции краткосрочного эффекта рекламы с телевидения на печатные средства распространения рекламы. В 2001 г. ему была вынесена благодарность ректора Сиракузского университета за исключительные научные достижения. В 2003 г. *American Demographics* объявил его одним из 25 лидеров последней четверти века в области демографии, маркетинговых исследований и статистики. С результатами своих изысканий Джонс выступает перед профессиональными и научными аудиториями во многих странах мира. В качестве адъюнкт-профессора он проводит в мае каждого года занятия в Королевском технологическом институте Мельбурна, Австралия. Кроме того, Джонс является приглашенным профессором Копенгагенской школы бизнеса.

Он работал над оценкой текстов рекламных сообщений, выступал экспертом-свидетелем, его смещали, он давал показания в суде. Будучи членом Национального рекламного наблюдательного совета, он выполнял решения по спорным вопросам, касающимся рекламных текстов.

Замечание об активном обучении

В ходе своей преподавательской деятельности Джон Филип Джонс использовал весьма действенный метод, а именно активное обучение. Этот метод описан в одноименной книге Ривенса. План настоящего издания составлен, имея в виду активное обучение.

Метод обращает большое внимание на важность грамотности и умения считать. Он постепенно передвигает ответственность за то, каким образом в действительности происходит обучение, от односторонней коммуникации в направлении профессор — студент к двусторонней взаимной коммуникации. Это означает, что студенты должны проявить самостоятельность и инициативу. Разумеется, при постоянном тщательном руководстве.

Активное обучение весьма благотворно для обучаемых, и абсолютно ясно, что студенты, прошедшие через руки автора и выдвинувшиеся на высшие посты в своей профессии, частью своих успехов обязаны укоренившейся в них привычке к активному обучению. Они продолжают обучаться, давно покинув университет.

Если кто-либо из профессиональных преподавателей захочет узнать подробнее о том, как книга «Мифы, небылицы и факты о рекламе» может быть использована для активного обучения, им следует написать по следующему электронному адресу: jpjones@syr.edu