

выбор журнала



секрет фирмы

ПРАВДА, ЛОЖЬ

ДЖОН СТИЛ



и

РЕКЛАМА

ТРИТОН, ЛЕВАНД
АДВЕРСАРИ

ИЗДАТЕЛЬСТВО

ИЗДАТЕЛЬСТВО

ИЗДАТЕЛЬСТВО



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

TRUTH, LIES, AND ADVERTISING

THE ART OF ACCOUNT PLANNING

BY JON STEEL

AN **WILEY** BOOK

New York — Chichester — Weinheim —
Brisbane — Singapore — Toronto
John Wiley & Sons, Inc.

1998

659

C-802

Джон Стил

ПРАВДА, ЛОЖЬ И РЕКЛАМА

ПЕРЕВОД С АНГЛИЙСКОГО

выбор журнала

Секрет фирмы

Москва

Издательский дом «Секрет фирмы»

2006



УДК 339.138
ББК 65.290-2
С98

Перевод с английского А. Стативки

Jon Steel
Truth, Lies, and Advertising
The Art of Account Planning

Стил Д.

С98 Правда, ложь и реклама / Джон Стил; Пер. с англ. А. Стативки. —
М.: ИД «Секрет фирмы», 2006. — 320 с.

ISBN 5-98888-003-7

Общепризнанные мастера рекламы чаще всего хранят секреты успеха в тайне. Автор этой книги входит в первую сотню лучших рекламщиков США, но признание коллег не мешает ему щедро делиться на страницах этой книги подробностями создания таких эффективных рекламных кампаний национального масштаба, как «Молочка не найдется?». По мнению автора, самое важное — это искусно соединить креативность сотрудников рекламного агентства, глубинные исследования нужд и запросов конечных потребителей и «техническое задание» заказчика. В центре этого треугольника находится аккаунт-планер, который и призван отслеживать баланс интересов. В книге подробно раскрываются тайные механизмы рекламного бизнеса, появление которых признано самым большим изобретением американских рекламистов со времен рождения телевизионной рекламы. О серьезных и принципиальных особенностях своего любимого дела автор пишет без нравоучений, с британским чувством юмора. Достоверность «из первых рук» и актуальность темы делают эту книгу незаменимой для всех профессионалов рекламного дела и для их заказчиков.

УДК 339.138
ББК 65.290-2

Фото на обложке — Е. Дудин

Все права защищены. Ни одна часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издателя.

ISBN 5-98888-003-7 (рус.)

© Jon Steel. All rights reserved. This translation published under license, 1998

ISBN 0-471-18962-6 (англ.)

© Издание на русском языке, оформление.
ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»,
2006

СОДЕРЖАНИЕ

РЕКЛАМА В СТИЛЕ «ШЕСТЬ СИГМ»	9
ОБ АВТОРЕ	11
ВВЕДЕНИЕ: <i>стрельба холостыми патронами</i>	13
Ловля форели при помощи ручной гранаты	15
Налаживать добрые отношения с потребителем	17
<i>глава I</i>	
МЫШКЕ ТЕСНО В МЫШЕЛОВКЕ: <i>нам не удается вовлечь потребителя в рекламные коммуникации</i>	25
Разные точки зрения	25
Соединяем точки линиями	29
Любовь, деньги, дикие свиньи и пиво	32
Искусство для искусства	35
Ударить наукой по искусству	40
Научный подход	41
Новая наука, новая модель, новая реклама	46
«РАБОТАЮ ЗА ХАРЧИ»	50
ПРИМЕЧАНИЯ	54
<i>глава II</i>	
ПАРТНЕР БЕЗМОЛВСТВУЕТ: <i>аккаунт-планирование и новый альянс с потребителями</i>	55

ОДОЛЕТЬ КАЛИБАНА	55
ВЕРХОВНЫЙ ЖРЕЦ	58
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ «ГЕМОРРОЙ»	63
ПРАВИЛЬНО ПОНИМАТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	67
ДВЕ БОМБЫ В ОДНОМ САМОЛЕТЕ	73
ДЛЯ АККАУНТ-ПЛАНИРОВАНИЯ НЕ НУЖНЫ АККАУНТ-ПЛАНЕРЫ	79
ПРИМЕЧАНИЯ	83

глава III

Следуя за слепыми поводырями:

исследования ведут рекламу... куда не надо 85

СТРАХ ПОЛЕТА 85

ИССЛЕДОВАНИЯ, ПРОВОДИМЫЕ НЕИЗВЕСТНО ДЛЯ ЧЕГО 88

МЫ ЧАСТО ЗАДАЕМ НЕ ТЕ ВОПРОСЫ 92

ВОПРОСЫ ЗАДАЮТСЯ НЕ ТЕМ ЛЮДЯМ

И В НЕПРАВИЛЬНОЙ ОБСТАНОВКЕ 99

«ДЕТКИ В КЛЕТКЕ» 102

«МЫ ЗНАЕМ, КАК ВАС РАЗГОВОРИТЬ» 105

ЛЮДИ ЧАСТО ГОВОРЯТ НЕ ТО, ЧТО ДУМАЮТ 107

«ПОП-ИССЛЕДОВАНИЯ» 110

ВОПРЕКИ ОБЩЕПРИНЯТЫМ ПРЕДСТАВЛЕНИЯМ,

ЦИФРЫ НЕ ВСЕГДА НАДЕЖНЫ 114

В ПЛОХИХ РУКАХ И ХОРОШИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ОПАСНЫ 121

«СОБЛЮДАЙТЕ ПРАВИЛА» 126

ПРОРЫВ 129

ПРИМЕЧАНИЯ 130

глава IV

КАК ОЧИСТИТЬ ЛУКОВИЦУ: как с помощью исследований найти истину и стимулировать творческие идеи

133

ВВЕДЕНИЕ	133
СОХРАНЯЙТЕ СУБЪЕКТИВНОСТЬ	138
СМОТРИТЕ НА ПРОБЛЕМУ ШИРЕ	140
СМОТРИТЕ НА СИТУАЦИЮ ИЗВНЕ	149
СМОТРИТЕ НА СИТУАЦИЮ ГЛАЗАМИ РЕБЕНКА	152
ИДИТЕ К НИМ САМИ — НЕ ЗАСТАВЛЯЙТЕ ИХ ПРИХОДИТЬ К ВАМ	161
ЕСТЕСТВЕННАЯ «СРЕДА ОБИТАНИЯ» • ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ	
НАБЛЮДАЙТЕ ЗА ТЕМИ, У КОГО НЕТ МЯЧА	166
ПРИСЛУШИВАЙТЕСЬ К ТОМУ, О ЧЕМ ИССЛЕДОВАНИЯ НЕ ГОВОРЯТ • СЛУШАЙТЕ ГЛАЗАМИ	
ЕСЛИ НЕ МОЖЕТЕ НАЙТИ ОТВЕТ, НЕ ВОЛНУЙТЕСЬ	170
ПРИМЕЧАНИЕ	171

глава V

ГИД ДЛЯ РЫБОЛОВА: для чего нужен креативный бриф	173
ЧТО ТАКОЕ КРЕАТИВНЫЙ БРИФ?	173
БРИФ — НЕ ЦЕЛЬ, А СРЕДСТВО	176
БРИФ — ЭТО РЕКЛАМА, КОТОРАЯ ДОЛЖНА ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА КРЕАТИВНУЮ КОМАНДУ	183
ХОРОШИЙ БРИФ: ПРОСТОТА ПОБЕЖДАЕТ СЛОЖНОСТЬ	185
БРИФИНГ КАК ОН ЕСТЬ	186
ПОЧЕМУ МЫ ВООБЩЕ РЕКЛАМИРУЕМ ЭТОТ ПРОДУКТ?	187
КАКИЕ ЦЕЛИ ПРЕСЛЕДУЕТ РЕКЛАМА?	191
К КОМУ МЫ ОБРАЩАЕМСЯ?	193
ЧТО МЫ О НИХ ЗНАЕМ?	196
КАКУЮ ОСНОВНУЮ ИДЕЮ ДОЛЖНА ПЕРЕДАВАТЬ РЕКЛАМА?	203
КАК ЛУЧШЕ ВСЕГО ВЫРАЗИТЬ ЭТУ ИДЕЮ?	208
ОТКУДА МЫ ЗНАЕМ, ЧТО НАША ИДЕЯ ВЕРНА?	213
ХОРОШИЙ БРИФ НЕЛЬЗЯ СДЕЛАТЬ В ВАКУУМЕ	215
«НЕ МОГЛИ БЫ ВЫ СДЕЛАТЬ НАМ КЛАССНУЮ РЕКЛАМУ?»	217

НИКАКОГО БРИФА!	222
ПРИМЕЧАНИЯ	224

глава VI

Десять домохозяек из Де-Мойна: <i>превратности изучения сырого креатива</i>	225
--	-----

«БУДЕМ ТЕСТИРОВАТЬ!»	225
СЫРЫЕ КРЕАТИВНЫЕ ИДЕИ	229
КТО-ТО ДОЛЖЕН СКАЗАТЬ МНЕ «НЕТ»	230
БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ (ФОКУС-ГРУППАМ)?	239
Почему именно фокус-группы, а не индивидуальные интервью? • Почему не количественные исследования?	
КТО ДОЛЖЕН ПРОВОДИТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ КРЕАТИВА?	246
НЕ ДАЙ ИДЕЕ ЗАСОХНУТЫ!	249
ИССЛЕДОВАНИЯ КРЕАТИВА — ЭТО ПЕРЕГОВОРЫ	259
ПРИМЕЧАНИЯ	267

глава VII

ИНТУИЦИЯ: «Молочка не найдется?»	269
----------------------------------	-----

ВВЕДЕНИЕ	269
ПЛАЧ О ПРОЛИТОМ МОЛОКЕ	270
БРИФ, ОТКРЫТЫЙ ДЛЯ ВСЕХ	272
ЛОВИТЕ РЫБКУ ТАМ, ГДЕ ОНА ЕСТЬ	274
КОНВЕРГЕНЦИЯ	280
ПОСЛЕДНИЕ ШТРИХИ	293
РАСШИРЕНИЕ КАМПАНИИ	299
А РЕЗУЛЬТАТЫ?	304
ПРИМЕЧАНИЯ	310

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ	311
---------------------------	-----

ПРИМЕЧАНИЕ	317
------------	-----

РЕКЛАМА В СТИЛЕ

«ШЕСТЬ СИГМ»

Книга Джона Стила «Правда, ложь и реклама» — произведение, на мой взгляд, пограничное. До нее стоит ряд более или менее талантливых книг об организации рекламного бизнеса, о правилах управления рекламными агентствами, о взаимоотношениях рекламистов с клиентами и средствами массовой коммуникации. А вот что должно идти за ней, к чему, к какому рубежу приводит нас многоопытный автор?

Для ответа на этот вопрос нам надо обобщить суть книги, которую вам предстоит прочесть. А состоит она, на мой взгляд, в том, что в рекламном бизнесе накопилась масса традиционных, но малоэффективных приемов работы, и рекламисты переносят их, как заразу, из одного агентства в другое до тех пор, пока болезнь не становится нормой. Эти «дурные привычки» рекламного бизнеса уже стали причиной для насмешек даже в художественной литературе (интересующихся отсылаю к прелестной книге Софи Кинслы «Умеете ли вы хранить секреты?»), и тем не менее они воспроизводятся вновь и вновь, подобно ритуалам таинственного племени «адвертайзеров».

В своей книге Джон Стил обсуждает многие из таких ритуальных способов организации работы в рекламном бизнесе, особенно в части всякого рода исследований, где социологи, свято блюдя правила своей науки и возлагая результаты опросов на алтарь SPSS [1], забывают о святом правиле: если в компьютер ввести мусор, то и на выходе получишь мусор. О том, почему результаты социологических исследований так часто оказываются «мусором», и повествует книга «Правда, ложь и реклама».

Но, конечно, она говорит не только об этом. По сути дела, автор пытается трезво взглянуть на многие элементы рекламных техно-

логий и выяснить, почему реклама как таковая работает, а эффективность и удовлетворенность ею у клиентов и потребителей при этом все время падают. Поэтому книга Джона Стила ценна не только для профессионалов рекламного бизнеса, но и для заказчиков рекламы — она помогает им вести работу с рекламными агентствами более квалифицированно и добиваться лучшего результата.

Если же попытаться понять, что должно идти дальше этой книги, то, видимо, это должно быть некое руководство о том, как организовать рекламный бизнес более эффективно, как приблизить уровень качества оказываемых здесь услуг к уровню «шесть сигм», как превратить эту сферу бизнеса из деятельности, осуществляемой под девизом «Побольше креативности и прорвемся!», в регулярную технологию с приемлемой и неуклонно снижающейся долей брака. Глядишь, тогда мы перестанем бить рекорды в скорости нажатия клавиши «отключение звука» на пульте телевизора и станем такими же фанатами гениев рекламных клипов, каких смогли создать себе мастера кино. Как бы хотелось дожить до таких времен!

Игорь Липсиц, д. э. н., профессор,
заведующий кафедрой маркетинга
Государственного университета —
Высшей школы экономики,
замдекана Высшей школы менеджмента
ГУ-ВШЭ, Москва

ПРИМЕЧАНИЕ

1. SPSS — Statistical Package for Social Science. Статистический пакет для социальных наук. См. <http://www.spss.ru/>

ОБ АВТОРЕ

Джон Стил — директор по аккаунт-планированию и вице-президент рекламного агентства Goodby, Silverstein & Partners. Среди клиентов агентства такие компании и организации, как американское представительство Isuzu Motors, Inc., Anheuser-Busch, California Milk Processors (кампания «Молочка не найдется?»), Hewlett-Packard, Nike, Polaroid и Porsche. Джон начал свою карьеру в рекламе в 21 год, работая аккаунт-планером в лондонском агентстве Boase Massimi Pollitt. В 26 лет он стал членом совета директоров этого агентства. В 1989 году Джон покинул Великобританию, чтобы стать первым директором по планированию агентства Goodby, Silverstein & Partners в Сан-Франциско. Жур-

нал Adweek назвал Джона «Руководителем года с Западного побережья», журнал Advertising Age присвоил ему звание «Новатор в рекламе», а газета San Francisco Focus назвала его «одним из ста умнейших людей в Бей Эриа». В 1995 году Американская рекламная федерация (American Advertising Federation) включила его в список самых успешных руководителей рекламного бизнеса в возрасте до 40 лет.

ВВЕДЕНИЕ

Стрельба холостыми патронами

Стоит ли тратить на рекламу?

С экономической точки зрения, пожалуй, что не стоит.

С эстетической точки зрения — не стоит тем более. Реклама бессмысленна и надоедлива, и ее попросту слишком много.

Говард Госсидж (Howard Luck Gossage)

Более 30 лет назад в интервью журналу Time Говард Госсидж, легендарный рекламщик из Сан-Франциско, сказал: «Я не знаю ни одного разумного бизнесмена, который уважал бы рекламу». А потом пришел в ужас от того, что никто не отреагировал на эти горькие слова. Госсидж заключил, что коллеги с ним согласны, но по лености не спешат восстановить уважение к рекламе.

Позднее, в 1992 году, институт Gallup провел общенациональное исследование. Потребителей попросили расположить 26 профессий по степени доверия.

На первом месте оказались фармацевты — 65% респондентов испытывали к ним «очень высокую» или «высокую» степень до-

верия. С небольшим отрывом следовали священники, преподаватели колледжей, врачи и полицейские. Ниже, на 11-м месте (уровень доверия 26%), располагались журналисты. Сенаторы и юристы заняли соответственно 16-е и 17-е места, а агенты по недвижимости и конгрессмены оказались на 19-м и 20-м. Рекламщики набрали всего 8%, оказавшись на 25-м месте, сразу же за страховыми агентами. Они оказались на предпоследнем месте, поэтому представителям этой гордой профессии, читающим эти строки, я предлагаю сделать паузу, возвести очи к небесам и возблагодарить Господа за то, что на свете существуют продавцы автомобилей.

Как-то раз, в первый год работы в Соединенных Штатах, на встрече с клиентами я по наивности предложил запустить наш рекламный ролик в кинотеатрах. Коллеги и клиенты с ужасом уставились на меня. «Ни в коем случае, — сказали они. — Публика просто взбесится. Только в кино она и спасается от рекламы. Люди ходят в кино, чтобы расслабиться. Доводить их до белого каления? Увольте».

С тех пор прошло восемь лет, и сейчас я прекрасно понимаю, в чем было дело. Путешествуя по стране и проводя исследования для нашего агентства, разговаривая с представителями самых разных профессий и социальных слоев, я то и дело слышал возмущенные слова в адрес рекламы, которая, мол, бесцеремонно вторгается в нашу жизнь. Реклама наводнила теле- и радиопрограммы, страницы газет и журналов. Она везде и всюду. Наши почтовые ящики тоже постоянно забиты рекламным мусором. Реклама красуется на самолетах и дирижаблях, летящих над нашими городами, реклама оживает на стенах зданий, а дома за ужином нас прерывают звонки из службы телемаркетинга. Американцы в осаде, и девственный кинотеатр — последний рубеж их обороны.

В 1990-е годы исследование, проведенное журналом Economist, позволило обнаружить, что ежедневно по всем каналам связи средний американец получает 3 тыс. рекламных сообщений. Я с большим подозрением отношусь к статистике, особенно к усредненным показателям: ведь если им верить, то «средний американец» — это

не мужчина, не женщина, а некое бесполое существо, обладающее одновременно как мужскими, так и женскими первичными половыми признаками... Но кто поспорит со статистикой, указывающей на то, что вокруг слишком много рекламы? Хотя 3 тыс. сообщений в день — это, пожалуй, слишком много. По данным других, более традиционных исследований, через телевидение, радио, журналы и газеты нам предлагают от 150 до 300 рекламных сообщений в день.

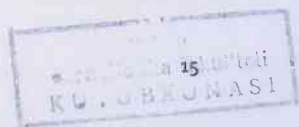
Не спору, возможно, вчера я действительно видел и слышал 300 рекламных сообщений. Но запомнил я не больше десятка. А понравились и вызвали интерес всего две или три рекламы.

Автор другого исследования утверждает, что моя реакция вполне типична. Во время рекламных пауз по телевизору мы убираем звук, радио в доме бормочет для фона, и мы научились быстро пролистывать журналы и мгновенно проглядывать газеты. Так что почти все эти 300 рекламных сообщений уходят в песок. Чтобы отвязаться от рекламы, не нужен даже пульт дистанционного управления. Мы так приуныли, избегая ее, что на лету ловим сообщения, которые нам нужны или интересны, уделяя им лишь несколько секунд нашего драгоценного времени, а все остальные пропускаем мимо ушей с помощью недавно появившихся у нас ментальных фильтров.

Дело не в том, что реклама не добирается до аудитории, нет, она постоянно присутствует в наших домах, не принося никакой пользы. Если сравнить рекламу с живым человеком, мужчиной (любимая проекция модераторов качественных исследований), этот «мужчина» — почти импотент.

ЛОВЛЯ ФОРЕЛИ ПРИ ПОМОЩИ РУЧНОЙ ГРАНАТЫ

В этой книге я не собираюсь с пеной у рта доказывать, что реклама неработоспособна, тем более что горы фактов свидетельствуют об обратном. Компании, у которых отношение затрат на рекламу к объему продаж выше, чем у других, обычно доминируют в



своей категории и в целом более прибыльны. Компании, рекламирующие свои продукты во время экономического спада или после него, развиваются за счет недальновидных конкурентов, сокращающих затраты на рекламу. Реклама помогает превратить товар в брэнд, а брэнд в свою очередь повышает рыночную капитализацию компании, позволяет ей удерживать более высокую долю на рынке и получать более высокую норму прибыли. Реклама — это и барьер, препятствующий проникновению на рынок новых конкурентов. Все это правда, и я мог бы напичкать эту книгу примерами рекламы, эффективной с точки зрения повышения объемов продаж, увеличения доли на рынке и повышения прибыльности.

Я мог бы включить в свои хроники и массу примеров эффективной рекламы, которая выигрывает за счет абсолютного объема затрат и массовости, не отличаясь при этом ни хорошей стратегией, ни креативной жилкой. Такие рекламные кампании с их огромными бюджетами буквально «задалбливают» аудиторию бесконечными повторениями одного и того же. Я знаю, что скажут мне создатели такой рекламы: их не волнует, что людям их реклама не нравится и что порой она оскорбляет их чувства. Главное, что цель достигнута и затраченные денежки приносят прибыль.

По большому счету эти компании и обвинять-то не в чем. Однако мои аргументы скорее относительны, чем абсолютны, и связаны с двумя фундаментальными соображениями. Во-первых, изменилась «среда обитания» рекламы. Компаниям необходимо повышать доходы — из года в год, из квартала в квартал, из месяца в месяц. В американском бизнесе нет ни одной отрасли или товарной категории, в которых самое незначительное увеличение доли на рынке давалось бы без труда. Компаниям приходится бороться за дистрибуцию, объем продаж, норму прибыли, а также за интерес к себе со стороны потребителя — последнее особенно сложно, учитывая мощный поток рекламы, разбросанной по всем средствам массовой информации. Более

того, финансовые притязания компаний становятся все выше, а ресурсы сокращаются, и каждый год приходится добиваться большего, но с меньшими затратами.

Форель тоже можно ловить по-разному. Первый способ не требует большого ума — бери ручную гранату и, выдернув кольцо, бросай ее в озеро. Оглушенная форель всплывает на поверхность, и ее легко можно собрать сетью. Именно такой подход к рекламе проявляют многие компании. И только из-за финансовых ограничений им все чаще приходится искать более тонкие способы привлечения и удержания потребителя.

Возможно, некоторые рекламщики поняли это совсем недавно. Другие прозрели давным-давно. И не под давлением финансовых факторов, а по собственной воле, то есть почувствовав, что есть на свете более эффективный, осмысленный и человеческий подход к рекламе, чем тот, что описан в учебниках. И это подводит меня ко второму аргументу. Сколько однообразной рекламы вытягивалось с помощью огромных бюджетов и тупого бесконечного повторения про «уникальное торговое предложение»! Но лучше бы эта реклама была интересной и обращалась к потребителям, причем по разным каналам коммуникации. Результат был бы тот же самый, а денег ушло бы меньше!

НАЛАЖИВАТЬ ДОБРЫЕ ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ

В 1980 году, выступая перед членами Американской ассоциации рекламных агентств, Билл Бернбах (Bill Bernbach) заметил, что «в основе эффективной креативной философии лежит вера в познаваемость природы человека, его инстинктов и устремлений, за какими бы словами и жестами он ни прятался. Зная это, вы можете проникнуть ему в душу».

Эта мысль — главная тема данной книги. Самая лучшая и самая эффективная реклама — такая, которая стремится вовлечь потребителя в процесс передачи и широкого распространения реклам-

ных сообщений. Казалось бы, это очевидная истина, но очень немногие рекламщики и агентства создают подобную рекламу. Неспособность рекламы добиться диалога с потребителем, не говоря уже о более глубоких отношениях, — это во многом результат устаревших, механистических взглядов на рекламу, основанных на той предпосылке, что потребителя нельзя подпускать к ней на пушечный выстрел. Так появлялась лживая реклама, не связывающая потребителя с продуктом или категорией продуктов, ничего не дающая людям на бессознательном уровне, а значит, никак не влияющая на их восприятие и поступки. Эту истину можно и нужно понять, но рекламодатели и агентства то ли не хотят этого делать, то ли не могут. Король голый, но никто этого не замечает.

В главе 1 «Мышке тесно в мышеловке» я исследую философскую и практическую подоплеку того, почему рекламщикам так трудно наладить отношения с потребителем. Многим из них явно не удастся разрешить внутренне присущий рекламе конфликт между искусством и коммерцией. Хотя это проще простого: реклама должна преследовать коммерческие цели, а искусство — одно из средств их достижения. Это два разных аспекта рекламы, и их нельзя смешивать. К сожалению, не все в рекламном бизнесе думают таким же образом. Кто-то считает рекламу одной из форм высокого искусства и относится к потребителю несколько свысока: «Я создам шедевр, и они прибегут как миленькие» (довольно наивное представление о том, что значит быть настоящим художником). Подобный эгоистичный подход вряд ли способствует налаживанию добрых отношений с потребителем.

В результате оказывается, что тех, кто считает рекламу чистым искусством, — меньшинство, и за ними редко остается последнее слово. И тут на сцену выходит другая, более многочисленная группа людей, которые воспринимают рекламу исключительно как точную науку. Такой взгляд абсолютно непродуктивен с точки зрения отношений с потребителем и основан на ошибочных предположениях о научном процессе, ведь и наука тоже подвержена пе-

ременам. Многие ученые сегодня отказываются от ньютоновского подхода с его наблюдениями, вычислениями и составлением прогнозов, который использовался на протяжении 300 лет. Такая ограниченная методика попросту не может объяснить всего на свете. А вот ученые нового времени, пионеры квантовой теории, используют подход, который в большей степени отвечает вышеописанным характеристикам эффективной рекламы. В его основе лежат отношения, эти люди не боятся риска и неопределенности, приветствуя их как позитивные силы.

В главе 2 «Партнер безмолвствует» я бросаю взгляд через Атлантику, на Великобританию, где 30–40 лет назад люди относились к рекламе еще хуже, чем в тот же период в Соединенных Штатах (я вам уже цитировал слова Говарда Госсиджа). Однако в Великобритании за сравнительно небольшой отрезок времени в отношении к рекламе произошли значительные сдвиги. Прежде всего это случилось благодаря креативной революции, произведенной американцем Биллом Бернбахом, но также и благодаря появлению и широкому распространению новой рекламной дисциплины — аккаунт-планирования.

Аккаунт-планирование было придумано как средство лечения того самого недуга, которым сегодня страдает огромное количество рекламщиков и рекламных агентств в Соединенных Штатах. Аккаунт-планирование — это способ налаживания и поддержания осмысленных отношений с потребителем. Роль специалиста по аккаунт-планированию, или аккаунт-планера, первоначально состояла в том, чтобы включить потребителя в процесс создания рекламы, использовать его вклад на каждой стадии этого процесса, позволив ему выдвигать творческие идеи, а иногда и вдохновлять самих рекламщиков, направлять возникающие в результате кооперации рекламные кампании в нужное русло и подтверждать их эффективность. Большая часть книги — это рассказ об аккаунт-планировании с описанием основных принципов его практического использования.

Чаще всего в ответ на мое главное обвинение в адрес рекламщиков и рекламных агентств в том, что они плохо вовлекают потребителя в процесс создания рекламы, мне говорят, что это не так, что потребители участвуют в «серьезных исследованиях». В главе 3 «Следуя за слепыми поводырями» я покажу, что подобные исследования скорее отталкивают потребителя от рекламы.

Я не собираюсь обрушиваться на исследования в рекламе, я твердо верю в их ценность и силу при условии, что они проведены как должно. Однако я укажу на некоторые распространенные ошибки, которые не только снижают пользу исследований, но и делают их совершенно непродуктивными. Спектр таких ошибок довольно широк: это и устаревшие ньютоновские взгляды на роль исследований в создании рекламы, и плохо продуманные, а иногда и просто плохие методики, и неверная интерпретация и некорректное применение результатов, даже если сами по себе исследования вполне надежны.

В главе 4 «Как очистить луковицу» я описываю рекламные исследования глазами аккаунт-планера и показываю, каков ход его мысли и как он стимулирует создание таких отношений между рекламщиками и потребителями, о которых я все время толкую и отсутствие которых меня так печалит. В главе 5 «Гид для рыболова» рассказывается о том, как наладить мост между исследованием и рекламной кампанией — речь идет о прелюдии, о танцеве под названием «креативный брифинг». Глава 6 «Десять домохозяйек из Де-Мойна» проведет вас по тернистому пути «тестирования» рекламных идей, пока они находятся в зачаточном состоянии. Я предпочитаю называть подобные тестирования «исследованием креатива», а почему именно так, я как раз и объясняю в этой главе.

Главы 4, 5 и 6 посвящены аккаунт-планированию в самом широком смысле этого слова. В них рассматриваются те стадии разработки рекламы, на протяжении которых особенно велика роль аккаунт-планера: это поиск стратегического решения проблемы,

превращение идеи в бриф, стимулирующий творчество, и, наконец, поиск путей совершенствования сырых творческих идей. Однако, надеюсь, я достаточно ясно показал, что аккаунт-планер не несет и не может нести всей ответственности за эти задачи. Лучшие решения в сфере рекламы почти всегда возникают благодаря сочетанию опыта и задумок заказчика, сотрудников креативного отдела и самого потребителя. Хотя аккаунт-планер и представляет мнение потребителя, но без проницательного заказчика и талантливых креативщиков реклама вряд ли сдвинется с места.

Самые удачные решения в рекламе обычно возникают благодаря исследованиям, в которых есть и здравый смысл, и творческий потенциал, и рациональный анализ, и нестандартные подходы, когда объективное ставится выше субъективного, а простое побеждает сложное. Не следует забывать и о положительном заряде, возникающем при сочетании разных точек зрения. И пусть перемены, неопределенность и риск приветствуются как мощная конструктивная сила. Все эти аспекты обязательно обсуждаются на разных стадиях разработки рекламной кампании.

В каждой из глав в качестве доказательства своих аргументов я привожу примеры из рекламных кампаний нашего агентства Goodby, Silverstein & Partners из Сан-Франциско. В том, что я опираюсь на нашу собственную рекламу, нет никакого чванства — я вовсе не считаю нашу работу верхом совершенства. Просто я в курсе всех наших задумок, исследований и креативных разработок. Я хорошо знаю и сотрудников агентства, и заказчиков. А значит, я знаю, что и как происходило на самом деле. Ведь если бы я комментировал чужую работу, то мог бы допустить ошибки, а это нежелательно.

В главах 4, 5 и 6 описываются несколько рекламных кампаний на разных стадиях их разработки. А вот глава 7 «Интуиция» посвящена одной-единственной кампании «Молочка не найдется?», разработанной для отраслевой организации California Fluid Milk Processors Advisory Board, объединяющей производителей молока

Калифорнии. Мы рассмотрим все стадии разработки этой кампании, начиная с первой встречи с клиентом и далее на протяжении трех лет работы. Надеюсь, в этой главе мне удалось объединить и обобщить множество отдельных проблем, рассмотренных в разных частях книги.

Чтобы как можно более подробно описать, как строятся тесные отношения между рекламщиками и представителями целевой аудитории, я останавливаюсь лишь на тех аспектах работы, которые напрямую ведут к созданию рекламы. Поэтому, за исключением кампании «Молочка не найдется?», я не стану вдаваться в подробности такого важного вопроса, как оценка результатов рекламной кампании.

Также хочу официально заявить, что я пишу лишь о тех кампаниях, которые принесли клиентам прибыль. Каждая из них давала отдачу по-разному, но все они успешно достигли своих целей, а иногда и превосходили всякие ожидания. К настоящему времени эти рекламные кампании (для Bell Helmets, California Milk Processors, Chevys Mexican Restaurants, Foster Farms, Isuzu, Northern California Honda Dealers, Norwegian Cruise Line, The Partnership for a Drug Free America, Polaroid, Porsche, Sega и UNUM) принесли нам один гран-при Американской ассоциации маркетинга, а также девять золотых и четыре серебряных награды «Эффи» за эффективную рекламу.

Когда Эндрю Джаффи (Andrew Jaffe) из журнала Adweek и Рут Миллз (Ruth Mills) из издательства John Wiley & Sons задумали издать книгу об аккаунт-планировании, они обратились ко мне. Сначала я сомневался. Мне не хотелось писать нечто вроде учебника или руководства, к тому же на эту тему сложно рассуждать в одиночку. И все же я согласился, потому что мне нравится делать рекламу, а это работа, одним из инструментов которой является аккаунт-планирование.

Так была написана эта книга — книга о рекламе, об аккаунт-планировании, а также о человеческих отношениях. Ведь именно

в них кроется успех рекламы, и именно благодаря им заказчик и агентство могут работать с удовольствием и с пользой для всех, да и в коллективе будет царить здоровая атмосфера. Самая лучшая реклама проста и притягательна, она не сковывает наше воображение. Процесс создания рекламы должен приносить радость. Вот о чем я думал, когда писал эту книгу.

Надеюсь, моя книга будет интересна всем тем, кто делает рекламу (и агентствам, и рекламодателям), — ведь им хочется узнать побольше о роли аккаунт-планирования и о том, «с чем его едят». Но моя книга адресована и простым людям, которые заинтересовались механизмами рекламы, хотя в обычной жизни они воспринимают ее всего лишь как рядовые потребители. Но больше всего надеюсь, что, прочтя введение, вы на этом не остановитесь и поймете вместе со мной, что пришло время взглянуть на рекламу другими глазами. Пришло время перемен. Пора развивать честные, дружеские и доверительные отношения с потребителем. Специалистам я советую именно на этой основе строить свои новые рекламные кампании. И если это у них получится, мы сделаем еще один шаг к мечте Говарда Госсиджа: «Я мечтаю о волшебном мире, где рекламы будет мало, но она будет прекрасна. Думаю, и вы хотели бы жить в таком мире».

И если вы разделяете нашу надежду, читайте дальше.

The first part of the book is devoted to a general survey of the history of the world, from the beginning of time to the present day. The author discusses the various stages of human civilization, from the primitive state of nature to the establishment of the great empires and nations of the world. He traces the progress of science, art, and industry, and shows how they have shaped the course of human history. The second part of the book is a detailed account of the events of the present century, from the French Revolution to the present day. The author describes the rise and fall of Napoleon, the struggles of the various nations of Europe, and the progress of the American Republic. He also discusses the state of the world in the present day, and offers his views on the future of the human race. The book is written in a clear and concise style, and is well adapted for the use of students and the general reader. It is a valuable work, and one that should be read by every person who is interested in the history of the world.

МЫШКЕ ТЕСНО

В МЫШЕЛОВКЕ

*Нам не удастся вовлечь
потребителя в рекламные
коммуникации*

*Потребитель — это не какой-то
идиот. Это ваша жена.*

Дэвид Огилви (David Ogilvy),

«Откровения рекламного агента»

РАЗНЫЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ

Наверное, это странное заявление для автора книги о рекламе, но я закончил географический факультет.

Одной из немногих полезных вещей, которым я там научился, был метод ориентирования на местности под названием триангуляция. Его основная идея состоит в том, что если вы заблудились (а со мной это происходит постоянно), можно достаточно точно установить свое местоположение на карте при помощи компаса, карандаша и трех заметных ориентиров, если они отмечены на вашей карте. Сначала нужно, воспользовавшись компасом, повернуть карту так, чтобы положение реальных ориентиров соотносилось с их расположением на карте. Потом нужно провести карандашом три ли-

нии, как бы соединяя реальные ориентиры с их изображениями на карте. В идеале эти три линии должны пересечься в одной точке, но чаще они образуют небольшой треугольник. Если линии пересеклись, точка пересечения показывает ваше точное местоположение. Если же получился треугольник, вы где-то внутри него, и ваши страдания окончены, если, конечно, на карте треугольник не пришелся на место, обозначенное надписью «Полигон для стрельбы».

Однако этот метод работает только в том случае, если поблизости есть какие-то заметные ориентиры — шпили церквей и легко узнаваемые горные вершины. Поэтому триангуляция скорее подходит для студентов-географов, заблудившихся в Великобритании. В пустыне дела с триангуляцией обстоят похуже. Об этом и пойдет речь в этой книге. Ведь нужны три ориентира, а в пустыне их практически нет. Может быть, где-то вдали и темнеет гора, но если это все, то она вам не поможет. Гора, конечно, подсказывает направление, но это может быть 10 миль, а может быть и 100. Два ориентира уже лучше, чем один, но все равно остается большая вероятность ошибки. Чтобы метод работал, нужны три ориентира.

Я говорю об этом потому, что почти во всех сферах человеческой деятельности шансы найти решение или обнаружить истину тем выше, чем больше точек зрения при этом одновременно учитываются. Эту мысль наглядно иллюстрирует один рекламный ролик, снятый в середине 1980-х годов в Великобритании (см. рис. 1.1).

Это ролик лондонского рекламного агентства Boase Massimi Pollitt для газеты The Guardian. Он черно-белый и больше похож не на рекламу, а на документальный фильм. Звуковая дорожка — голос за кадром. Ролик начинается с замедленного изображения: по унылой улице старого промышленного района бежит бритый наголо парень зверского вида. Вдалеке зловеще медленно едет машина. Может быть, за парнем гонятся? Парень пробегает мимо женщины, стоящей на пороге дома, и она испуганно отступает. Звучит бесстрастный голос диктора: «Если мы видим событие с одной точки зрения, у нас возникает одно впечатление».



Рис. 1.1. Реклама газеты The Guardian:

«Все зависит от точки зрения»

Затем мы видим ту же сцену под другим углом. Парень пронесит-ся мимо женщины и бежит к старику в длинном пальто и шляпе с портфелем в руке. Парень подбегает и угрожающе поднимает руку. Старик заслоняется портфелем. Голос за кадром: «Если мы видим событие с другой точки зрения, возникает другое впечатление».

Наконец, та же сцена снята в третьем ракурсе. Мы снова наблюдаем то же самое, но на этот раз — с крыши соседнего здания. Мы видим, как лебедка поднимает большой поддон с кирпичами, а внизу стоит старик с портфелем. Поддон опасно накренился, но старик не смотрит вверх и ни о чем не догадывается. Бритый парень несется к нему. Голос за кадром: «Чтобы понять, что происходит на самом деле, нужна общая картина событий». Парень хватается старика за шкуру и прижимает к стене. На пустой тротуар падают кирпичи. Наплыв в затемнение, в полной тишине появляется титр — название газеты: «The Guardian. Общая картина событий».

Джон Вебстер (John Webster), креативный директор агентства Boase Massimi Pollitt и автор сценария этого ролика, рассказывал, как однажды получил письмо от подростка, арестованного за какое-то мелкое преступление. Подросток просил прислать копию этого ролика, чтобы использовать его на суде для своей защиты. К сожалению, Джон так и не узнал, помог ли ролик оправдать того парня, и если это так, то это было самое необычное свидетельство эффективности рекламы.

Рассказанная мной история — интересное подтверждение идеи, что если у вас нет общей картины, ничего нельзя знать наверняка. Это справедливо, например, для журналистики. А если прочесть любой хороший детектив, или посмотреть видеозапись судебного заседания, или почитать что-нибудь из военной истории, станет очевидно, что и репортеры — лауреаты Пулитцеровской премии, и детективы, распуывающие преступления, и прокуроры, добивающиеся признания от подозреваемых, и генералы, выигрывающие битвы, — все они используют один и тот же метод триангуля-

ции. Основная мысль этой главы, как и всей книги, состоит в том, что такой же метод анализа необходим и для успеха в рекламе.

Проще говоря, рекламное сообщение должно отражать три точки зрения: заказчика, креативного агентства и, наконец и не в последнюю очередь, аудитории, на которую нацелено это сообщение, — людей, у которых есть своя точка зрения и свои предубеждения. Лучшая реклама — результат успешного сотрудничества всех трех сторон, и она учитывает все три точки зрения. Но если одна из них начинает доминировать за счет других, качество и эффективность рекламной кампании обязательно пострадают.

СОЕДИНЯЕМ ТОЧКИ ЛИНИЯМИ

Джефф Гудбай (Jeff Goodby) однажды заметил, что своим «продуктом» считает не рекламу как таковую. Реклама для него — это не ролики и не вырезки из журналов, взятые в багетную рамку и развешенные на стенах агентства. Своим продуктом он скорее считает незаметную реакцию в мозгу потребителя, который увидел, услышал или прочел рекламное сообщение. Сама реклама для Джеффа — просто средство достижения желаемого результата, позволяющее изменить сознание и поведение человека. Джефф считает, что работа агентства должна быть подчинена одной цели: заглянуть в голову людям, узнать их сегодняшние мысли и понять, как лучше всего воздействовать на них.

Мне нравится это определение, потому что оно содержит все три точки зрения, о которых я только что говорил, и отводит каждой из них ясную роль. Главное — это точка зрения потребителей, которые прокручивают в своей голове рекламу. Чтобы повлиять на взгляды людей, сначала их нужно понять. Изучение нюансов спроса — это ключ к истине, которая определит характер и содержание будущего рекламного сообщения. Что касается самого сообщения, то задача креатива — повернуть этот ключик и попасть в сознание потребителя, переменить ход его мысли и развернуть

его в нужную сторону. Коммерческая точка зрения, или позиция компании-рекламодателя, определяет, каких именно действий мы хотим добиться от потребителя.

Однако этот процесс не столь однозначен.

Эффективное вовлечение потребителя в рекламный процесс осуществляется двумя разными, но безотказными способами. Во-первых, необходимо привлечь людей к процессу создания рекламного сообщения. Чтобы определить место продукта в жизни человека и его реакцию на те или иные рекламные призывы, нужно исследовать его чувства, привычки, мотивацию, страхи и комплексы, желания. Все остальные страницы этой книги посвящены изучению внутреннего мира потребителя — источника информации и вдохновения для рекламистов. Далее в этой главе мы рассмотрим некоторые мировоззренческие и методологические барьеры, мешающие многим агентствам и рекламодателям установить эту необходимую связь с потребителем. Некоторые агентства или отдельные личности высокомерно считают, что им вовсе не обязательно выстраивать отношения с потребителем и стараться больше узнать о нем, чтобы вступить в контакт. (Думаю, примерно такие же типы, отправляясь в отпуск во Францию, разговаривают с французами по-английски, очень медленно и очень громко.) А некоторые хоть и признают важность диалога с потребителем, но используют при этом методики, делающие такие отношения абсолютно невозможными. Позже мы поговорим об этом подробнее.

Второй способ вовлечения потребителя — это сами рекламные коммуникации. Иными словами, реклама действует эффективнее не тогда, когда человеку указывают, как следует поступать, а когда его подводят к этому. Потребитель участвует в рекламе по своему разумению. Рич Сильверштейн (Rich Silverstein) часто приводит в пример игру, в которую все мы играли в детстве. Нужно соединить линиями пронумерованные точки. Проводишь линии от одной точки к другой, и получается, например, жираф. Сильвер-

штейн считает, что рекламист не должен предупреждать потребителя, что это жираф. Он должен просто соединить несколько первых точек, а дальше пусть потребитель сам работает карандашом.

Идея позволить аудитории свободно следовать собственному воображению не получила широкой поддержки в рекламной отрасли. Вооружившись среди прочего книгами «Реклама как наука» Клода Хопкинса (Claude Hopkins) и «Реальность в рекламе» Россера Ривса (Rosser Reeves), рекламисты уже много лет указывают людям, что и как они должны думать. Потребителям без конца внушают, что они должны делать, причем каждый раз все более и более настойчиво. Видимо, рекламисты считают их за дураков, которых необходимо тыкать носом в рекламное послание, чтобы оно до них дошло.

Говард Госсидж был одним из первых рекламистов, выступивших против односторонней рекламы, которая господствовала 40 лет назад. Госсидж говорил, что реклама — это улица с двусторонним движением, и создавал рекламные кампании, рассчитанные на отклик, на диалог с целевой группой потребителей.

«Реклама — не право, а привилегия», — говорил он, выражая мое собственное убеждение в том, что агентство и клиент должны радоваться, если потребитель обратил внимание на их рекламу. Я всегда считал, что рекламу можно сравнить с незнакомцем, с которым вы разговорились на вечеринке. Очень быстро вы уже составляете свое мнение об этом человеке. Если он вам нравится, вы продолжаете его слушать. Если же нет, вы замечаете на другом конце комнаты старого приятеля и откланиваетесь. Возможно, этот новый знакомый сообщил вам чрезвычайно важную новость, но если он при этом утомил или обидел вас, вы не станете его слушать. Так и с рекламой. На телерекламу дается полминуты. На восприятие рекламы человеком, листающим журнал, отводится несколько секунд. За это время нужно успеть добиться контакта, вовлечь потребителя в диалог, сделать так, чтобы он обратил внимание на рекламное сообщение.

Но как это сделать? Очень просто — наделив рекламу теми же человеческими качествами, которых не хватает пресловутому незнакомцу на вечеринке. Качества эти — уважение к собеседнику, интеллигентность, остроумие, скромность. Умение вежливо переспрашивать, а не переть напролом с безапелляционными заявлениями.

Госсидж писал, что «в первую очередь мы несем ответственность перед аудиторией, а не перед старой доброй кривой продаж». Он понимал, что из-за этих слов многие рекламисты сочтут его еретиком. Но, как он справедливо указывал, «это поймет любой продавец. Продавцы тоже считают, что аудитория — прежде всего. Не порадуешь клиента — не получишь заказ». Иными словами, если вы привлекли внимание аудитории, кривая продаж никуда не денется.

Реклама Госсиджа опережала время, она вовлекала потребителя в диалог и была исключительно эффективной. Еще за 30 лет до появления слова «интерактивный» Госсидж уже выпускал рекламные объявления с купонами. Отчасти это помогало отслеживать эффективность рекламы, но прежде всего он хотел наладить диалог между потребителем и рекламодателем. Возможно, Госсидж первым выразил идеал участия потребителя в рекламе. Критикуя рекламистов, навязывающих свою точку зрения и лишаящих потребителя возможности маневра, Госсидж любил цитировать знаменитую фразу Гектора Хью Мунро (Саки) [1]: «Положив в мышеловку сыр, оставьте место для мыши».

ЛЮБОВЬ, ДЕНЬГИ, ДИКИЕ СВИНЬИ И ПИВО

Думаю, самая лучшая школа рекламы — это наша повседневная жизнь, человеческие отношения. Успех рекламы во всех типах СМИ зависит от тех же самых факторов.

Обсуждая предмет рекламы со студентами, я часто прошу их вспомнить, как в детстве они выпрашивали у родителей деньги.

Или как молодые люди настраивают себя на то, чтобы пригласить девушку на свидание. Или предлагаю вспомнить любую другую сходную ситуацию. Как они пытались выйти из положения? Какие способы оказались эффективными, а какие нет?

Почти все соглашаются, что по первому же требованию родители не выложат нам свои денежки, а парень или девушка не ответят взаимностью. В итоге все понимают, что единственный способ повысить свои шансы на успех — встать на место другого человека, «пройти милую в его мокасинах». Я не про фетишизм, а про способность найти в другом человеке болевые точки. Что он о вас думает? Что мешает ему немедленно выписать вам чек или броситься в ваши объятия? Какие ваши слова или действия могли бы устранить эти барьеры? И самое важное (так считают все мои собеседники) — что делать, чтобы родители сами захотели дать вам денег, а объект ваших страстных мечтаний вдруг влюбился в вас по уши?

Любого, кто сможет разработать такую стратегию, без сомнения, ждет феноменальная карьера в рекламе. Правда, повинувшись той же логике, мне следует немедленно уволиться со своей должности, потому что я плохо умею приглашать девушек на свидания.

Другую историю, иллюстрирующую ту же идею, несколько лет назад рассказал мне один парень, с которым я познакомился на Гавайях. Он любил отдыхать в джунглях, охотясь на диких свиней с одним только ножом.

— Если хочешь научиться охоте на диких свиней, — сказал он, наивно полагая, что меня это интересует, — прежде всего попробуй понять их инстинкты. Попробуй понять, как они думают, как двигаются, как ведут себя в спокойном состоянии и когда им угрожает опасность.

Потом он принялся описывать, как выслеживает дикую свинью долгими часами (а однажды он преследовал ее целых два дня), но не для того, чтобы улучшить момент для атаки, а чтобы спровоцировать нападение. А это — намного, намного сложнее, сказал он. И я ему верю.

Лео Бернетт (Leo Burnett) как-то заметил, что «если вы не можете встать на место потребителя, вам нужно бросать рекламный бизнес». И действительно: лучшие рекламисты наделены теми же инстинктами в отношении потребителей, что и мой охотник в отношении диких свиней, правда, без яростной схватки и убийства в финале. Позже я покажу, что иногда очень важно доверять этим инстинктам. Но в то же время важно понимать, что встать на место потребителя — не значит спроецировать собственные вкусы и мнения на чужих людей.

Как-то на брифинге по поводу рекламы пива группа молодых креативщиков заявила, что не нуждается в моей помощи, потому что они «знают о пиве все». Я не сомневался, что пива они пьют много, но опасался, что у этих ребят может быть несколько превратное представление о разных брэндах пива и его потребителях.

— Когда вы в последний раз пили пиво? — спросил я.

— В четверг вечером, в ресторанчике в Сохо, — ответил райтер.

— Какое это было пиво?

— Kronenbourg 1664.

— Разливное или бутылочное?

— Бутылочное.

— Сколько вы выпили?

— Ну, довольно много... Три бутылки, а может, и четыре.

Н-да... Представляю себе шикарный лондонский ресторан. У входа припаркованы «Порше». В зале люди в смокингах. Встречи, поцелуи в щеку (сначала в левую, потом в правую, потом снова в левую, как и пристало настоящим европейцам). Дорогое французское легкое пиво медленно пьют прямо из бутылки, непременно держа ее так, чтобы все видели этикетку. Мизинец обязательно отставлен.

Конечно, они знают о пиве все. Для них нет принципиальной разницы: что Kronenbourg, что горький Simonds, дешевый и сравнительно слабый эль, который поглощают кружками сталевары и шахтеры Уэльса. Изможденные тяжелым трудовым днем, они за-

валиваются в пабы, чтобы выпить чего-нибудь легкого, прохладного — и побольше. (В фокус-группах и барах я часто встречал людей, которые с удовольствием опрокидывают после работы по 15 пинт такого эля. Размеры их животиков красноречиво подтверждали это.) И если бы эти самоуверенные креативщики отправились в подобный паб и сказали: «Антуан, Kronenbourg 1664... В бутылках, пожалуйста!» — их бы тут же разорвали на части.

Так что им ой как нужен был этот брифинг, и, к счастью, они это признали. В результате, если не считать того, что во время обсуждения их радиоролика кто-то из них слегка икнул и многие, в том числе цензоры радиостанции, посчитали это всего лишь легким намеком на свинство (а в Уэльсе тупые шутки не проходят), эти ребята адекватно разобрались со своей целевой аудиторией.

Искусство для искусства

Примерно в тот же период я побывал на одной Лондонской конференции, где Джон Вебстер, исполнительный и креативный директор агентства *Boase Massimi Pollitt* (и автор рекламного ролика для *The Guardian*, о котором я писал выше), выступал перед молодыми креативщиками. Он не любитель длинных речей и, предварив показ роликов кратким выступлением, попросил задавать вопросы.

Последовали малозначительные комментарии по поводу съемок, режиссуры и т. д., а потом слово взял один молодой человек. — Джон, — сказал он, — некоторые ролики бесподобны, но в них что-то не так. Очень много продукта. Крупный логотип. А большинство моих знакомых креаторов стремятся к тому, чтобы продукта было поменьше и чтобы логотип был помельче. Почему вы поступаете иначе? Вы сами так придумали или на вас давят клиенты?

Джон на мгновение задумался.

— Знаете, я постоянно встречаю креаторов, которые жалуются, что заказчик заставляет их печатать логотип крупным шрифтом и не-

сколько раз повторять название брэнда. Что, мол, этим они проваливают всю идею. Но дело в том, что мы не художники, как бы нам этого ни хотелось. Мы продаем товар. И в этом — моя ответственность перед клиентом. Я стараюсь очень ненавязчиво рекламировать товар, но если ролик не об этом, то будь он хоть сто раз интересен и талантлив, я трачу впустую свое время и деньги клиента.

— Не знаю, может, кто-то из вас считает, что работает в индустрии развлечений, — продолжил Джон с кривой усмешкой, — но тогда вам лучше уволиться и попытаться писать сценарии для комедийного шоу «Два Ронни» [2].

Творчество рекламного агентства — это средство для достижения цели, и эта цель, как ни крути, по своей природе коммерческая. Искусство может сделать рекламу более яркой, запоминающейся и в идеале передать сообщение таким образом, чтобы оно эффективно влияло на аудиторию. Но это только в идеале. Такое случается, лишь когда создатель рекламы понимает, что элементы коммерции и искусства должны существовать в своеобразном симбиозе. Если какой-то из элементов начинает доминировать, искусство начинает паразитировать на рекламе, и ее эффективность падает.

В мае 1985 года Рональд Рейган произнес речь перед лауреатами государственной награды «Национальная медаль искусств» (National Medal of Arts). Он, в частности, сказал, что «в атмосфере свободы художники и покровители искусств могут мыслить о неммыслимом и создавать невообразимое; они могут совершать трагические ошибки и праздновать величайшие творческие победы». Для тех, кто считает рекламу искусством, эти слова — просто как бальзам на душу.

Некоторые райтеры и арт-директора, а иногда и целые агентства считают, что реальная власть рекламы заключена в силе чистого искусства и, раз уж им дана полная творческая свобода, они могут нарушать любые правила, рисковать, и тогда, несмотря на временные неудачи, в конце концов их ждет потрясающая и безого-

ворочная победа. Иногда такие рекламисты действительно добиваются успеха.

Но есть одна серьезная проблема. Свобода, о которой говорил Рейган, относится ведь не только к творцам, но и к их покровителям. К сожалению, «покровители» искусства рекламистов, больше известные как заказчики, с их многомиллионными бюджетами на рекламу, не очень-то сходят с ума по поводу чужой свободы. И вряд ли они будут рисковать бюджетами на маркетинг, долей на рынке, прибыльностью, стоимостью акций, да и, в конце концов, собственной работой ради 20-летних творцов в татуировках и с кольцами в носу, которые говорят: «Поверьте мне... это будет полный отпад». Признаюсь, если бы я отвечал за рекламный бюджет в \$100 млн, я бы тоже сто раз подумал.

Сегодня часто можно услышать, что искусство — огромная сила и что оно сильнее всего, когда художник обладает полной свободой. В защиту этого мнения приводят имена Микеланджело, Стивена Спилберга и Джона Леннона. Разве потолок Сикстинской капеллы был бы таким великолепным, если бы Микеланджело мешали, как мешают нам, рекламщикам, говорят они. Фильм «Список Шиндлера» не длился бы три часа, если бы маркетологам удалось настоять на своем. А альбом Битлз «Сержант Пеппер» не прошел бы даже первичного тестирования!

Но мне кажется, это несравнимые вещи. Во-первых, люди сами тянутся к искусству, кино и музыке, а реклама им навязывают. Любители чистого искусства наслаждаются им добровольно, а рекламе приходится завоевывать свою аудиторию. И когда это удается, у рекламы очень мало времени, чтобы достучаться до людей. У Спилберга с его фильмами на это есть несколько часов. А у Сикстинской капеллы — целая вечность. Да и существует ли вообще «чистое искусство»? Можно ли представить себе, что сегодня папа Римский дает Микеланджело неограниченный бюджет, не ставя никаких временных рамок и не оговаривая сюжет картины? «Нет вопросов, Микеланджело, ты ведь гений. Твори. Удиви ме-

ня». Только представьте себе, что сказали бы Спилбергу руководители кинокомпании Universal, если бы он заявил, что после «Парка юрского периода» собирается снять трехчасовой фильм о Холокосте, и при этом вскользь добавил, что фильм будет черно-белым. Так что в том краю, где живут настоящие художники, трава не такая уж и зеленая. И небо не такое уж и голубое. Как говорится, хорошо там, где нас нет.

Нет ничего удивительного в том, что некоторые креаторы скорее считают себя художниками, чем деловыми людьми. У многих из них действительно художественное образование и творческий склад характера, и если уж говорить начистоту, они предпочли бы до самой смерти рисовать, лепить, писать сценарии или великие книги, а не торчать в креативном отделе рекламного агентства. Некоторые мучаются оттого, что изменили себе, отказавшись от благородной цели служения искусству в обмен на спокойствие и регулярную зарплату в рекламном агентстве. Другие, более реалистично настроенные, просто сжимают зубы и говорят себе, что карьера в рекламе — лишь веха на пути к истинной цели. А третьи стараются реализовать в рекламе свои художнические и писательские амбиции.

В книге «Огилви о рекламе» Дэвид Огилви осуждал «этих буйнопомешанных маргиналов рекламного бизнеса, арсенал которых состоит из этнических шуточек и эксцентричных находок. — в общем, занимающихся рекламой собственной гениальности». Еще Огилви осуждал тех, кто считает рекламу чистым искусством и тем самым мешает продавать товары. Но однажды он помолчал и прибавил, что и сам в начале своей карьеры выжигал в себе «псевдолитературные замашки», поняв, что нужно сосредоточиться на «основной задаче рекламы — продавать товар».

Еще один аспект этой проблемы — существование состязательной системы, в рамках которой рекламная индустрия оценивает творческих людей. Каждый год проходит огромное количество конкурсов на лучшую рекламу, авторы самых громких кампаний

купаются в профессиональной славе. За победой на таких конкурсах следуют предложения более перспективной и лучше оплачиваемой работы в ведущих агентствах. Неудивительно, что некоторые творческие личности стремятся отстоять «художественную целостность» своих замыслов и считают влияние других людей, особенно потребителей, разрушающим. Им кажется, что если они уступят, то пострадает не только рекламная кампания, но и их карьера.

К сожалению, многие заказчики считают такие награды блажью. И все же, пусть и косвенно, награды агентства выгодны для заказчика, ведь это означает, что ему удалось заполучить самых талантливых людей. Кроме того, если лучшие люди агентства собирают для него награды, они вряд ли уйдут в другое агентство, где могут и не добиться таких успехов. Но если их даже и перемажут, в это успешное агентство подтянутся и другие таланты. Коротко говоря, награды поддерживают здоровый и продуктивный творческий «генофонд» в коллективе.

Есть и еще одно важное соображение: ведь если сила искусства в рекламе признается Каннским фестивалем рекламы или фестивалем копирайтеров One Show, значит, и целевая аудитория найдет ее привлекательной. Каждый год на Каннском фестивале рекламы Дональд Ганн (Donald Gunn) из агентства Leo Burnett представляет лучшие рекламные кампании со всего мира, за которыми последовали прекрасные результаты на рынке. Многим кампаниям, о которых я буду говорить дальше, удалось убить одним выстрелом двух зайцев.

Я ни секунды не сомневаюсь, что искусство — необходимый элемент и в нем заключена настоящая магия рекламы. Я просто считаю, что одного искусства недостаточно, и когда оно начинает перевешивать стратегические и коммерческие соображения, то становится препятствием, а не ступенькой на пути к потребителю.

Рич Сильверштейн много раз говорил мне, что для него весь азарт в рекламе как раз и обусловлен сочетанием искусства и ком-

мерции. Он добавлял, что создать просто художественное произведение гораздо легче, чем шедевр, который еще и позволяет что-то продать. В последующих главах мы подробно поговорим о механизмах, необходимых для достижения такого результата.

УДАРИТЬ НАУКОЙ ПО ИСКУССТВУ

Как реакция на огромное количество непризнанных художников, обретающихся в рекламном бизнесе и проповедующих в своих замыслах, сценариях и видеорядах призрачность человеческих отношений, возникла и другая доктрина. Она утверждает, что реклама — это не субъективное интуитивное искусство, а рациональная, основанная на законах логики дисциплина, и ее процессы и результаты можно определять, измерять, предсказывать и оценивать в соответствии с научными критериями и методами.

В первой главе своей знаменитой книги «Реклама как наука», опубликованной в 1923 году, Клод Хопкинс писал: «Пришло время, когда реклама в определенном смысле превращается в науку. Теперь она основана на четких принципах и достаточно точна. Все причины и следствия анализируются до тех пор, пока не будут как следует поняты. Испытываются и вводятся соответствующие методы и процедуры. Теперь мы знаем, что является наиболее эффективным, и действуем на основании этих базовых законов».

Таким образом, реклама, которая прежде была просто лотереей, при наличии соответствующих знаний становится одним из самых надежных видов бизнеса. Действительно, ни одно другое начинание с почти такими же возможностями не может похвастаться подобным отсутствием риска».

80 лет спустя эта доктрина все еще очень широко представлена в маркетинговых отделах компаний, в отделах аккаунт-менеджмента, исследовательских отделах, а также в независимых исследовательских компаниях, к услугам которых обращаются клиенты и агентства, разрабатывающие рекламную кампанию.

Для последователей этой научной концепции смысл всей их жизни заключается в том, чтобы вводить в рекламных агентствах и креативных отделах строгость мышления, предсказуемость и ответственность. Эти люди размахивают дипломами и свидетельствами о получении ученых степеней в области маркетинга, рекламы, статистики и психологии, уж не говоря о «всемогущем» дипломе МВА. Вооружившись толстыми «колодами» свидетельств о 95-процентном уровне доверия, моделей откликов на рекламу, данных об узнаваемости и убедительности брэнда, нормативных показателей и корреляций, они буквально излучают уверенность в успехе на каждой стадии создания рекламы. В этом арсенале фактов, цифр и прогнозов творческой интуиции или фразам вроде «поверьте, что...» просто нет места.

В следующих главах я покажу, что исследования действительно могут сыграть в рекламе очень важную роль (если проводятся как следует), но относиться к рекламе как к науке, основанной исключительно на фактах, строгих измерениях и даже прогнозах, очень опасно. И не только потому, что реклама, как и человеческий мозг, не поддается никакому анализу, но и потому, что приверженцы подобных взглядов, как, впрочем, и «свободные художники», строят свою философию и методику на абсолютно ошибочных представлениях о том, как делается наука.

Научный подход

Когда мне было 11 лет, на первом в моей жизни уроке физики наш учитель мистер Берри почти час пытался втолковать нам, что такое научный метод. На следующем уроке учитель химии мистер Экرويد, окруженный пробирками и мензурками, продолжил те же самые объяснения. А после выходных мистер Сэрл, учитель биологии, демонстрировал нам научный метод в действии (не без помощи мушек дрозофил).

Объяснения наших учителей почти полностью совпадали.

Как я понял тогда, ученый — это человек, которого интересуют только факты. Он собирает и анализирует данные с абсолютной объективностью. В научной работе эмоции не играют никакой роли, ученый просто наблюдает, измеряет, делает выводы и формулирует законы, оставаясь совершенно беспристрастным. А потом мы поняли, что учителя, преподающие искусство, совсем другие, а преподаватели научных дисциплин упрекали их в неорганизованности и неточности. «Наука, — говорили они, — имеет дело с реальными и неоспоримыми фактами».

Мой опыт изучения различных научных предметов в школе, казалось бы, доказывал правоту этого высказывания, а также то, что в физике, химии и биологии есть только черное и белое, правильное и неправильное, а между этими двумя крайностями — никаких оттенков и переходов. Без всякого права на осмысление мы просто механически учили законы и применяли их на уроках, и правильное решение всегда было только одно.

(Наверное, я был нерадивым учеником и навряд ли имею право критиковать философию и методологию, которые в последние 300 лет неплохо послужили человечеству. Я забыл физику, химию и биологию при первой же возможности. Так что ниже следующее — взгляд не ученого, а дилетанта.)

Этот научный метод был основан на модели устройства мира, выдвинутой еще в XVII веке сэром Исааком Ньютоном, Декартом и другими. Их подход был основан на постулате, что любой предмет исследования, будь то физический объект или система, можно разложить на составляющие, а потом собрать заново. Предполагалось, что если мы изучим функции и назначение каждого элемента, то поймем, как устроено целое. Так возникла механистическая модель. В своей замечательной книге «Лидерство и новая наука» Маргарет Уитли (Margaret Wheatley) пишет, что эта модель «основана на материализме и редуccionизме; она нацелена на изучение вещей, а не отношений, и на выявление [...] „кирпичиков“, из которых строится материя».

В такой науке все находится на своих местах. Все явления изолированы друг от друга. Все подчинено законам. Зная эти законы, все можно предсказать. Мир объективен, прост, упорядочен, его легко контролировать, разбив на фрагменты. В конце концов, именно эта иллюзия подконтрольности Вселенной сделала ньютоновскую теорию настолько привлекательной, что ее принципы были приняты не только в научном сообществе. Структурные организационные схемы делят компании на отдельные подразделения, выделяют (отсекают друг от друга) людей, знания, обязанности и проблемы, представляя их в виде бесчисленных линий и квадратиков. Кажется, что если мы успешно разделим все на части, то одержим победу над реальностью. Между частями любого механизма проложены границы. Так же и во всех сферах нашей жизни — там тоже установлены границы, пределы ответственности, полномочий, собственности, способностей, безопасности и риска.

И реклама — не исключение. В соответствии с научным методом создания рекламы агентства поделены на отдельные тематические подразделения, а потребителей «раскладывают по полочкам» и «наклеивают» на них «ярлыки»: употребляющие продукт и не употребляющие, редко употребляющие и злоупотребляющие, верящие (рекламе) и не верящие, с годовым доходом ниже \$6 тыс., от \$25 тыс. до \$50 тыс. и более \$50 тыс.; пионеры, неопиты, ранних массовый рынок и целевые потребители на массовом рынке. Рекламные кампании анализируют фрагмент за фрагментом, и каждый оценивается с точки зрения влияния, узнаваемости бренда, ассоциаций с брендом, его коммуникативных особенностей и убедительности. А как там у нас насчет музыки? А видеоряд? А главный герой? Или другие герои? Как прописан текст? Хорош ли голос за кадром? А что с титрами? Все это выражается в виде цифр, и цифры обладают абсолютной властью.

Существуют методы предварительного тестирования, когда потребители оценивают рекламный ролик буквально по секундам.

Они смотрят на экран, в руках у них пульт: когда их что-то заинтересовало, они поднимают «бегунок», когда стало неинтересно — опускают. Тогда исследователи понимают, что первые десять секунд хороши, следующие пять нужно доработать, следующие десять замечательны, а эффективность пяти последних существенно ниже нормы. Молодцы креативщики, эффективность 66,66% ролика выше среднего уровня. А вот остальные 33,33%... Научный метод не оставляет места для искусства, вдохновения, интуиции, магии, счастливой случайности, потому что эти неуловимые субстанции нельзя измерить, предсказать и повторить.

Проводить такие исследования (мы подробнее рассмотрим их в главе 3) — это означает не видеть за деревьями леса. С энтузиазмом раскладывая по полочкам идеи и людей, исследователи часто забывают об их взаимосвязи. Они не только не вовлекают потребителя, хотя утверждают обратное, но и отдаляются от него или даже исключают его из диалога.

В своем докладе на семинаре ADMAP/Campaign, проходившем в 1992 году в Лондоне, ныне покойный Чарльз Ченнон (Charles Channon), руководитель научно-исследовательского подразделения британского представительства компании I. P. A., провел очень важное различие между эффективностью с точки зрения результата («делать то, что надо») и эффективностью с точки зрения методов работы («делать так, как надо»). На мой взгляд, рекламная индустрия слишком часто проповедует эффективность, хотя на самом деле пытается быть эффективной, превращая, как сказал Ченнон, «реальный мир трудных решений и неопределенности в упрощенный мир самоуспокоенности, где показатели производительности рассматриваются как непреложный факт, поскольку, действуя в соответствии с ними, можно снизить риск до минимума, а это и есть предел наших мечтаний». Мы не стремимся что-то делать правильно. Мы просто стараемся не делать этого неправильно.

Вот один пример того, какой вред может нанести стремление к эффективности. Эта история произошла в 1930-е годы в Советском

Союзе. Сталин решил повысить производительность труда, и для всех заводов и фабрик были установлены нормы, которые они должны были выполнять. Невыполнение плана каралось очень сурово — тюрьмой, а иногда и расстрелом. Для одного завода по производству гвоздей установили особенно высокие плановые показатели — в два раза выше обычных. Но странное дело, нормы эти выражались в общем весе гвоздей, а не в их количестве. Проблему решили очень просто — стали делать меньшее количество гвоздей, но более крупных. Каждый гвоздь был длиной в три фута. Эти гвозди были совершенно бесполезными, но зато тяжелыми и соответствовали требованиям правительства. Эффектно? Да. Эффективно? Нет.

В книге «Дзен и искусство ухода за мотоциклом» [3] Роберт М. Пирсиг (Robert M. Pirsig) пишет, что «традиционный научный метод всегда был в лучшем случае оценкой событий минувших. Он прекрасно показывает, где вы уже были». Даже поверхностный взгляд на карьеру выдающихся ученых показывает, что они совершили свои открытия только благодаря тому, что игнорировали традиционные методы, даже если потом их научные труды придавали этим открытиям рациональную форму, внося в них ньютоновский порядок.

Например, Джеймс Уотсон (James Watson), расшифровавший вместе с Фрэнсисом Криком (Francis Crick) структуру ДНК, за что в 1962 году они получили Нобелевскую премию, в книге «Двойная спираль» пишет: «Напрасно сторонний наблюдатель думает, что наука развивается по прямой, логично и последовательно. Напротив, очень часто наука не только идет вперед, но и спотыкается или отступает назад, и все это так похоже на человеческую жизнь, где главную роль играют индивидуальные особенности и культурные традиции». Альберт Эйнштейн сказал, что «величайшие ученые — в то же время и художники». Он заметил, что в его собственной работе фантазия и интуиция играли более важную роль, чем способность овладевать знаниями (свои способности в этом плане он оце-

нивал весьма скромно). В 1954 году физик-ядерщик Роберт Оппенгеймер в своей лекции также выразил мысль о том, что научные открытия имеют много общего с достижениями искусства: «И ученый, и человек искусства все время живут среди тайны, они окружены ею. Обоим приходится приводить новое в гармонию с уже известным, находить равновесие между новизной и синтезом, пытаться навести хоть какой-то порядок в тотальном хаосе».

Удивительно, но ведь Уотсон, Эйнштейн, Оппенгеймер и множество других ученых описывают свою работу и свои достижения в совершенно, так сказать, ненаучных терминах. У Уотсона наука «похожа на человеческую жизнь», у Эйнштейна — это «фантазия» и «интуиция», у Оппенгеймера — «гармонизация». Многих директоров по исследованиям рекламы эти слова привели бы в ярость. Почему? Потому что речь идет о вещах непредсказуемых. Несмотря на массу свидетельств того, что по-настоящему великие достижения чаще всего возникают из полного хаоса, эти псевдоученые от рекламы стремятся к тотальной упорядоченности. Они ничего не имеют против оригинальных открытий, пока те соответствуют историческим прецедентам, нормативным стандартам, когда они делаются вовремя и никого не ошарашивают. Все мы видим, какая реклама в результате получается. Слава богу, настоящие ученые действуют по-другому.

Иначе мы до сих пор жили бы в пещерах, и я писал бы эти слова углем на стене.

НОВАЯ НАУКА, НОВАЯ МОДЕЛЬ, НОВАЯ РЕКЛАМА

Я не пытаюсь доказать, что ньютоновская модель с ее механистическими представлениями о мире совершенно ошибочна. Я просто хочу сказать, что она не в состоянии объяснить все на свете и в некоторых областях неадекватна.

На заре XX века, когда ученые начали исследовать мир на субатомном уровне, они обнаружили, что законы Ньютона не могут

объяснить новые удивительные открытия, и для их объяснения нужна какая-то «новая наука». Так возникла теория квантовой механики, которая может показаться очень сложной и пугающей (даже Нильс Бор, один из основателей квантовой теории, однажды заметил, что «если квантовая теория не привела вас в шок, значит, вы ее просто не поняли»). Но какая связь между квантовой механикой и книгой о рекламе?

Однако ситуация, в которой оказались сегодня рекламисты, во многом подобна той, что привела к рождению квантовой теории. Совершенно очевидно, что модели и методы, в течение десятилетий направлявшие разработку рекламных кампаний, потеряли свою эффективность. Рекламу не любят, ей не верят. Исследования не в силах объяснить установки и поведение целевых групп потребителей, а реклама в свою очередь не в силах изменить эти установки и поведение. Потребители остаются пассивным объектом воздействия исследований и рекламы; и то и другое проделывают с потребителем, а не вместе с потребителем. Идеи препарируются до тех пор, пока не будет понят каждый их компонент, но после этого, точно так же, как препарированных крыс, их невозможно собрать заново и оживить.

Необходима новая рекламная модель, подразумевающая, что потребители — это люди, сложные, эмоциональные, непредсказуемые создания. И общение людей, их отношение к вещам (в том числе к брэндам, продуктам и рекламе) важнее самих этих вещей. Чтобы понять это, нужно изменить и философию, и методологию.

«В основе новой науки, — пишет Маргарет Уитли в книге „Лидерство и новая наука“, — лежит стремление к целостности, стремление поставить в центр взаимоотношения, существующие между частями, на первый взгляд разрозненными». Донелла Медоуз (Donella Meadows), системный аналитик, цитирует старинное суфийское изречение, отражающее такой сдвиг внимания: «Ты думаешь, что если понимаешь, что такое один, то поймешь и что такое два, ведь один и один будет два. Но нужно понять еще, что та-

кое это и, стоящее между ними». Рассматривая системы с этой точки зрения, мы вступаем на совершенно новую территорию взаимосвязей, явлений, которые невозможно свести просто к причинам и следствиям, на территорию постоянного потока динамических процессов.

Научную дискуссию о применении квантовой теории я предпочел бы оставить ученым и вместо этого хотел бы сосредоточиться на ее прямых параллелях в философии и практике рекламы. Ведь именно рекламе и посвящена эта книга.

Если бы квантовую теорию можно было применить в рекламе, это значило бы, что реакция на рекламное сообщение каждого отдельного представителя целевой группы потребителей зависит от множества факторов, никак не связанных с формой и содержанием этого сообщения. Где находится этот потребитель? С кем он общается? В каком пребывает настроении? Все эти факторы непосредственно влияют на то, как человек воспринимает и интерпретирует рекламное сообщение.

Конкретные обстоятельства важны не только для рекламной коммуникации, но и для исследований. Квантовая физика доказала, что окружающая среда влияет на результаты исследований и даже сам факт проведения эксперимента оказывает воздействие на то явление, для изучения которого он предназначен. В рекламе тоже не бывает совершенно объективных исследований. Подробнее мы поговорим об этом в следующих главах, но разве не странно, что именно самые объективные количественные исследовательские методики, основанные на точных измерениях, продуманности и повторяемости, заставляют респондентов исказить истинную картину? А субъективные, ненадежные, невоспроизводимые качественные методики, если они проводятся правильно и в соответствующей атмосфере, отражают реальность гораздо точнее?

Самые удачные рекламные находки обычно возникают в ситуации кажущегося хаоса. Многие подтвердят тот факт, что лучше всего работает в напряженной атмосфере, за рамками системы, в со-

стоянии мозговой атаки, когда просто нет времени на логичные и последовательные действия. Люди из разных отделов работают одновременно, сталкиваясь, как в броуновском движении. Так возникает созидательная энергия, благодаря которой и рождаются идеи.

Квантовая теория подтверждает и то, о чем я уже говорил, — что лучшая реклама содержит в себе всевозможные точки зрения и что рекламная кампания в целом (или ее фрагмент) больше суммы ее частей. Люди воспринимают не шрифт, фотографию, логотип, титры, какое-то количество строк и заголовков. Они воспринимают объявление или ролик в целом — и в итоге либо обращают на него внимание, либо нет. Кроме того, квантовая теория подтверждает, что риск и неопределенность, которых многие рекламисты изо всех сил стремятся избежать, могут стать позитивными силами. В статье, посвященной музыкальной индустрии и опубликованной в журнале *Rolling Stone* в июле 1997 года, Крис Хиз (Chris Heath) заметил, что «в шоу-бизнесе важен не план, а умение пользоваться случаем». То же самое можно сказать и о рекламе.

Когда группа бросается на создание рекламной кампании (а конкуренты не дремлют!), когда внешние факторы влияют на отношение потребителя к брэнду и самой рекламе, доля случайности критически велика. Порой возможность возникает только однажды, и я уверен, что, появившись концепции многих описанных мною компаний на полгода раньше или позднее, они оказались бы неудачными. Случайностей не нужно бояться, их нужно приветствовать, и чем шире взгляд на проблему, тем больше шансов, что какая-то случайность приведет к неожиданному решению.

На следующих страницах я проанализирую все эти параллели и предложу новый взгляд на рекламу и на процесс ее создания, обеспечивающий гибкость, человечность и уважение, о которых я уже говорил. Иногда я провожу прямые параллели с новым научным мышлением, но я не собираюсь эксплуатировать эту тему. Скажу лишь, что многие вопросы, затронутые в этой главе, будут снова и снова возникать в дальнейшем.

«РАБОТАЮ ЗА ХАРЧИ»

Иногда принципы и методология рекламы нового типа, которую я описываю, кажутся заказчику и агентству несколько странными и непривычными. Поверьте, иногда она пугает и меня, как физиков пугает квантовая теория. В рекламе решать проблему всегда сложно, но часто эти решения — само воплощение простоты. Эта тема тоже будет повторяться еще не раз.

Джордж Оруэлл [4] говорил, что делать рекламу — это все равно что «колотить черпаком по лохани с пойлом, созывая свиней». И я постарался, чтобы мои наблюдения и примеры были такого же уровня сложности. Реклама — это просто форма коммуникации, не больше и не меньше. Эту главу я хочу закончить одним замечательным примером из реальной жизни, а не из рекламы.

Я живу в Бей Эриа возле Сан-Франциско: увы, одна из наиболее частых форм рекламы здесь — это таблички, с которыми стоят нищие попрошайки. Самая распространенная табличка — «Работаю за харчи». Где бы вы ни жили, вам почти наверняка тоже приходилось видеть подобные таблички. Сейчас их стало так много, что мы уже почти их не замечаем, но мне кажется, что это пример очень эффективной коммуникации.

Фраза «Работаю за харчи» воздействует на нескольких уровнях. Во-первых, предполагается, что прохожий понимает, что перед ним — нищий. То есть прохожего уже заранее считают умным человеком. Этот посыл рассеивает расхожее мнение, будто бы все бездомные — бездельники, торчащие на улице, лишь бы не работать. Фраза «Работаю за харчи» означает: «Эй, мне не нужна просто милостыня. Я хочу работать, чтобы выбраться из этой неприятности». А ведь самая большая неприятность — это не отсутствие крыши над головой, а голод. Вот почему этот человек просит о помощи: он хочет есть, но не может купить себе еду. Упоминание о еде оспаривает еще одно предубеждение: что все деньги, которые мы даем бездомным, будут потрачены на сигареты, выпивку или

наркотики. Просто поразительно, какой глубокий смысл может содержать одна короткая фраза. И это прекрасный пример того, что реклама — это не художественное творчество как вещь в себе, но и умение нажать на нужные точки.

А теперь представьте себе, что автор такой таблички принадлежит к ньютоновской школе рекламы. Если помните, приверженцы этой школы считают творчество бесполезным занятием, отвлекающим от настоящего дела — то есть от продаж, и что реклама должна просто внушать людям то, что вы хотите.

Я бездомный. Мне нужны деньги.

Для ученого сказано неплохо. Четко поставлена проблема и сформулированы потребности. Прохожему совершенно ясно, чего от него ожидают. Но директору по исследованиям (последователю ньютоновской школы) кажется, что ясности здесь все же не хватает. Увидев на улице такую табличку, человек может посочувствовать, но не поймет, чего от него хотят. Эту проблему можно решить, добавив одно слово, которое придаст сообщению определенную направленность:

Я бездомный. Мне нужны ваши деньги.

Уже лучше, но все равно чего-то не хватает. Результаты предварительного тестирования показывают, что сообщение понято, но степень убедительности очень низка. Где призыв к действию? Где ощущение катастрофы? Попробуем добавить еще одно слово:

Я бездомный. Мне нужны ваши деньги. Сейчас!

Вот так. Теперь у прохожего не останется никаких сомнений ни по поводу ситуации, ни по поводу того, что он должен сделать. Но теперь сообщение похоже на требование, и ничего не предлагает-

ся взамен. И еще остается подозрение, что деньги уйдут на сигареты, алкоголь или дрянной кокаин. Тут возникает следующий вопрос: можно ли развеять эти подозрения напрямую или здесь нужен более артистичный подход?

НЕ КУРЮ. С выпивкой завязал. При ВИДЕ иглы падаю в ОБМОРОК.

Просто очаровательно, к тому же эти слова отражают характер и личность обладателя таблички. Но все равно он подбирается вместо того, чтобы работать. К тому же в тексте явный перебор. Сигареты, пьянство, наркотики — слишком силен акцент на пороках и не хватает уверенности в себе. Тогда нужно просто так и сказать:

ДАЙТЕ МНЕ ДЕНЕГ.

Все эти варианты имеют право на существование, но ни в одном из них нет стольких уровней восприятия, как во фразе «Работаю за харчи». Проблема нищих Сан-Франциско состоит в том, что надпись «Работаю за харчи» хоть и метка, но слишком распространена и поэтому потеряла свою силу. Та же проблема стоит и перед рекламистами: решение кажется очевидным, но его уже перехватили конкуренты (мы вернемся к этому в главах 4 и 5, в дискуссии об исследованиях, стимулирующих творческие идеи, о брифах, создающих связь между стратегией и творчеством). Иногда единственным различием между конкурирующими продуктами становится само рекламное сообщение.

И наконец, хочу привести еще два примера табличек, которые я видел на улицах Сан-Франциско и которые явно выделялись среди других. Можно даже сказать, что это примеры рекламы в стиле Говарда Госсиджа, разоружающие своим юмором и прямотой. Как минимум такие таблички создают атмосферу настоящего праздника на улице, они разнообразят унылую и однообразную рекла-

му. Авторы обоих объявлений признают за прохожим определенный уровень интеллекта и сочувствия. Они знают, что мы знаем, что они бездомные, и что мы знаем, чего они хотят. Они используют психологический принцип «от обратного». Одну такую табличку я увидел на Бродвее. На ней было написано:

ЗАЧЕМ ВРАТЬ? ХОЧУ ПИВА.

Это показалось мне забавным, но я ехал в машине и не мог остановиться, так как остановка в том месте была запрещена. Что же, сказалось неудачное размещение рекламы.

Всего лишь неделю спустя в другом районе города мой взгляд привлек другой человек с другой табличкой. В тот раз я шел пешком. Этот человек, без сомнения, был бездомным, но по его виду нельзя было сказать, что он счастливее или несчастнее своих братьев. Он не играл ни на каком музыкальном инструменте и в отличие от многих своих «коллег» не давил на жалость, посадив рядом кошку или собаку. Он просто стоял на тротуаре и держал в руках обычную картонку с криво написанными буквами. Необычным был лишь текст.

ПОДАЙТЕ НА БЕНЗИН ДЛЯ ЛИЧНОГО САМОЛЕТА.

Понятия не имею, почему меня это так зацепило, но человеческий разум иррационален и порой действует самым непостижимым образом. Я улыбнулся бродяге, между нами тут же установился контакт, и у меня уже не было путей к отступлению.

Я дал человеку пять долларов и пожелал удачного полета.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Саки (настоящее имя Гектор Хью Мурро) (1870–1916), шотландский писатель-сатирик (прим. перев.).
2. «Два Ронни» — популярная в свое время британская комедийная телерадиопередача (прим. перев.).
3. На русском языке культовый роман «Дзен и искусство ухода за мотоциклом» был издан в 2002 году в издательстве «Симпозиум» (прим. перев.).
4. Джордж Оруэлл (1903–1950) — псевдоним Эрика Артура Блэра, английского романиста, эссеиста и критика, известного своей политической антитоталитарной сатирой (прим. перев.).

глава II

ПАРТНЕР

БЕЗМОЛВСТВУЕТ

*Аккаунт-планирование
и новый альянс
с потребителями*

Лучшие решения можно выработать только на основе сочетания рационального анализа, основанного на знании природы вещей, и свободного создания из старых элементов новой модели с помощью нелинейного мышления.

Кениши Омае [1] (Kenichi Ohmae),
«Стратегический ум»

ОДОЛЕТЬ КАЛИБАНА [2]

Утром 17 октября 1954 года лорд Эшер (Lord Esher), выдающийся политический деятель Великобритании, с возмущением описал ужасное событие, свидетелем которого стал накануне. Кипя от злости, он назвал его «беспрецедентной вакханалией вульгарности». Лорд Хэйлшэм (Lord Hailsham), его коллега из палаты лордов, согласился с такой оценкой и сравнил увиденное с «призраком Калибана, выходящего из своей ужасной пещеры». А известный писатель и драматург П. Дж. Вудхаус (P. G. Wodehouse) объявил это событие «самой глупой, ужасной, отвратительной напастью, которую наука когда-либо насылала на бедное человечество».

Помимо трех вышеуказанных господ этот апокалипсис наблюдала, не покидая своих уютных гостиных, значительная часть населения Великобритании. Что же это было за событие? Это был запуск первого британского коммерческого телеканала, который состоялся 16 октября 1954 года. Да-да, объектом возмущения этих достойных людей, темой, не сходившей со страниц национальной прессы, предметом горячих дискуссий в высших эшелонах власти, этим ужасным Калибаном была всего лишь первая телевизионная реклама.

Чтобы научиться терпимо относиться к рекламе, Великобритании понадобилось много лет. Коммерческий телеканал ITV считали ниже благородного ВВС, что само по себе говорит о классовом британском обществе и о взглядах, которые не мешало бы изменить. Но жители Великобритании в принципе терпеть не могут, когда им что-то всучивают. Я сам знаю таких людей, которые скорее выколют себе глаз, чем впустят в дом торговца. В представлении сдержанного британца продавать — это «нехорошо», а работа коммивояжера, ходящего по домам, до сих пор считается одной из самых презираемых. Стоит ли удивляться, что рекламе товаров массового потребления пришлось несладко: ведь она не просто без приглашения появлялась у вас на пороге, она без спросу оказывалась прямо в вашей гостиной — на экране телевизора.

Но, несмотря на все невзгоды, сегодня рекламе в Великобритании удалось преодолеть эти трудности. Накопленная за много лет информация показывает, что антипатия и подозрение многих британцев к рекламе постепенно снижаются. Отношение становится более спокойным, как в Соединенных Штатах, где она стала элементом массовой культуры наравне с телевизионными шоу и кино. В Британии рекламисты пародируют не только шоу и кино, но и другую рекламу, потому что они уверены, что публика знает и любит ее и сможет оценить их юмор. Возможно, большинство американцев были бы в шоке, узнав, что в Великобритании зрители приходят в кинотеатры за 10–15 минут до начала сеанса, и не

столько из-за старомодной британской пунктуальности, а потому, что они хотят увидеть рекламные ролики, которые традиционно демонстрируются перед анонсами и самим фильмом. В Великобритании рекламу не смотрят походя — ее смакуют. Черт возьми, если люди платят за то, чтобы посмотреть рекламу, значит, она им действительно нравится.

Что же произошло?

Как ни странно, но мне кажется, что это случилось благодаря американцу Биллу Бернбаху (Bill Bernbach) [3]. Креативная революция, вдохновителем которой он стал в 1950-х и 1960-х годах, бросила вызов традиционному представлению, что достаточно разрекламировать продукт — и дело в шляпе. Обычно этой нехитрой цели достигали без особых усилий при помощи «говорящей головы» на экране, наглядных примеров и денежных вливаний, достаточных для многократного повторения рекламы, — чтобы люди уж точно ее не забыли. Бернбах и его агентство в США отказались от этой банальной и отталкивающей тактики в пользу совершенно другого, более гуманистического подхода. «Придумайте простую историю, связанную с продуктом, и расскажите ее доступно, умно и убедительно», — говорил он. И в подтверждение этих слов его рекламные кампании вовлекали аудиторию в диалог. Люди были не пассивными субъектами воздействия, но активными и добровольными участниками диалога. Для Бернбаха реклама не просто передавала сообщение о продукте или демонстрировала брэнд. В некотором смысле она сама была сообщением. Бернбах считал, что реклама, как стратегическая идея, помогает брэнду наладить добрые отношения с потребителями.

Креативная реклама Бернбаха вызывала активное сопротивление среди исследователей, она отпугивала и многих заказчиков. Возможно, это происходило потому, что она не соответствовала традиционным представлениям о рекламе. Бернбах говорил о «силе идеи», а многие рекламисты все еще цеплялись за фиксацию

сообщения, создание брэндов и техник убеждения, предпочитая разбирать рекламу на части и по отдельности оценивать ее составляющие, а не рассматривать ее эффективность в целом. Некоторые даже считали знаменитые кампании агентства DDB для Volkswagen, Alka-Seltzer и других клиентов неудачными, потому что они не соответствовали неким иллюзорным стандартам, принятым в отрасли. Параметры, по которым эти кампании получили высокую оценку, не считались столь важными, чтобы утруждать себя их использованием.

Тем не менее Бернбах оказал огромное влияние на множество людей и агентств, которые сегодня делают лучшую рекламу Америки. Влияние прекрасных рекламных кампаний агентства DDB, созданных в 1950-е и 1960-е годы, распространилось на весь мир. В Британии работа Бернбаха вдохновила на принципиально новую рекламу целое поколение творческих людей. Они придерживались подходов, которые принесли успех Бернбаху (несмотря на все неудовольствие исследователей).

Успех Бернбаха показал, как важны простота, честность, стиль, интеллект, юмор, уважение к потребителю и его вовлеченность в рекламу. До середины 1960-х годов британской рекламе всего этого не доставало, и поэтому людям все меньше нравилась рекламная индустрия и ее продукты. На переднем фронте этого творческого движения креативщики получили на вооружение новую дисциплину, которая по своей сути и своим идеалам могла стать для них надежным партнером.

Эту прикладную дисциплину стали называть аккаунт-планированием.

ВЕРХОВНЫЙ ЖРЕЦ

Весной 1984 года я в первый раз пришел в лондонское рекламное агентство Boase Massimi Pollitt (BMP). С момента первых революционных изменений в креативе и аккаунт-планировании прошло

20 лет. Я еще учился в Ноттингемском университете и искал работу в рекламном агентстве, надеясь устроиться к осени. Я отправил в ВМР заявку на участие в тренинговой программе агентства для аккаунт-менеджеров, и меня пригласили на собеседование с одним из аккаунт-директоров агентства Майклом Хокни (Michael Hoskney). Собеседование длилось целый час. Мы немного поговорили о рекламе, но, к моему удивлению, в основном обсуждали древние карты — как оказалось, мы оба этим интересуемся. Я удивился еще больше, когда в конце разговора Майкл спросил, не думаю ли я о карьере в области аккаунт-планирования. Этот вопрос, заверил меня Майкл, не связан с моими картографическими интересами и знанием проекции Меркатора [4]; просто на основании моих интересов, указанных в резюме, у него как у опытного человека возникло интуитивное предположение.

Я сказал, что знаю об аккаунт-планировании слишком мало и поэтому не могу ответить на его вопрос. В буклете ВМР я прочитал, что агентство первым стало использовать эту дисциплину с момента своего создания в 1968 году и что это положило начало уникальной структуре и методам работы. Я понял лишь одно: аккаунт-планеры проводят исследования, дабы узнать, что думают о рекламе агентства потребители. Об этом я и сказал Майклу, умолчав, однако, о том, что прочитал лишь первый абзац. Меня насторожило слово исследования. Я сразу представил себе чудаковатых аспирантов, заполонивших лаборатории нашего университета. У них не было ни социальных навыков, без которых нельзя выжить в реальном мире, ни интеллекта, необходимого для успешной карьеры в академической науке. Я вдруг увидел самого себя с переносной доской и протектором для фломастеров в кармане. Но этот образ был мимолетным, и на ближайшие 40 лет у меня были другие планы.

«Возможно, вам стоит поговорить об этом с одним из наших директоров по аккаунт-планированию», — предложил Майкл. Мне неудобно было отказываться, и спустя несколько минут я уже си-

дел в другом кабинете и беседовал с Крисом Коупом (Chris Cowpe), обаятельным и умным человеком, который позже возглавил отдел аккаунт-планирования, а сейчас занимает пост управляющего директора агентства. Крис сидел и курил, пуская клубы дыма (дело происходило в Лондоне в начале 1980-х годов). Я спрашивал, а он отвечал и все продолжал дымить, и только по звуку его голоса можно было определить, где он находится в комнате.

Он говорил о покойном Стэнли Поллитте (Stanley Pollitt), одном из основателей агентства, «отце» аккаунт-планирования. Крис нарисовал передо мной парадоксальный портрет этого человека: блестящий интеллект, выпускник Кембриджа, почти профессор, при этом — бывший боксер университетской команды, и в рекламном бизнесе не утративший своего спортивного пыла. В ВМР Поллитт «бодался» с клиентами и исследователями, которые, как он считал, мешали создавать эффективную рекламу. Иногда после ланча, с бокалом кларета в одной руке и сигаретой в другой (в поисках пепельницы он успевал засыпать пеплом все вокруг), Поллитт бывал в особенно боевом настроении. В агентстве до сих пор рассказывают байку о том, как его партнер Мартин Воас (Martin Voase) однажды просто запер Поллитта в кабинете, чтобы тот не пошел на встречу с особенно сложным клиентом и не сцепился с ним.

Поллитт скончался несколько лет назад от сердечного приступа, и Коуп говорил о нем с уважением и любовью. Для ВМР он был, конечно же, не только одним из основателей и директором по аккаунт-планированию. Он был духовным лидером агентства, к нему относились с тем же уважением, каким пользовались на своих местах Лео Бернет и Билл Бернбах. И позже, работая в ВМР, я все время чувствовал, что кто бы ни был директором агентства по аккаунт-планированию, он был как верховный жрец у алтаря Стэнли Поллитта — бога, которому мы все поклонялись.

— Что же такое аккаунт-планирование? — воззвал я к Коупу сквозь дым сигарет Dunhill.

— Аккаунт-планирование — это дисциплина, которая вводит потребителя в процесс создания рекламы, — ответил Коуп. — Чтобы реклама была по-настоящему эффективной, она должна быть внятной и адекватной. Аккаунт-планирование помогает добиться обеих целей.

Это меня удивило. С адекватностью понятно. Но разве не креативщики должны сделать рекламу внятной? Коуп согласился со мной, но сказал, что именно аккаунт-планер опрашивает потребителей до тех пор, пока не получит путеводную информацию для креативщиков. Он добавил, что когда аккаунт-планеры исследуют сырые творческие идеи (каждый телевизионный рекламный ролик агентства проходил первичное, черновое тестирование в группах), они стремятся выяснить, как улучшить идею, а значит, сделать ее еще более внятной.

— Аккаунт-планеры, — продолжал он, — это архитекторы и хранители брэндов, это сыщики, которые находят в той или иной информации скрытые ключи и незаметно заставляют потребителя выдавать свои тайны. Это воины, которые сражаются за целостность стратегического видения. С помощью логики и анализа они собирают и синтезируют большие массивы данных, а широкий кругозор и интуиция помогают им новаторски и с пониманием интерпретировать эти сведения. Традиционные исследователи скорее пассивны и связаны конкретными результатами, а аккаунт-планеры по своей природе более активны и наделены богатым воображением. Они исследуют и питают своими идеями процесс создания рекламы на каждой его стадии.

Все это звучало гораздо интереснее, чем я представлял себе сначала, но я все еще не понимал, чем именно занимается аккаунт-планер в течение рабочего дня.

И Крис начал рассказывать мне про изучение личности потребителей, которое проводят аккаунт-планеры, чтобы установить отношения с целевой группой. В ходе групповых дискуссий или подробных интервью (которые проводятся один на один) они бе-

седуют о продукте и о рекламе, а потом на основании полученных результатов пишут брифы для креативного отдела и, кроме того, дают клиентам различную информацию с рынка, не связанную с рекламой.

Не связанную с рекламой? Мне казалось, что большую часть времени аккаунт-планеры листают исследовательские отчеты группы Nielsen [5], изучают объемы продаж, выявляют причины сбоев в дистрибуции в конкретной розничной сети или, скажем, выясняют, как повлияло снижение конкурентами цен на объемы продаж брэнда где-нибудь на севере Англии. Практически ни у кого из клиентов ВМР не было собственного исследовательского отдела. Поэтому всю исследовательскую работу для них проводило агентство ВМР, и не только по части рекламы, но и маркетинга. Аккаунт-планеры скорее вели себя как маркетологи клиентов, а не как работники агентства. А ведь еще 20 лет назад в рекламных агентствах не хватало квалифицированных исследователей, что и стало одной из причин появления аккаунт-планирования. Сегодня ситуация в Соединенных Штатах также отличается от той, которую описывал Коуп и которую я наблюдал сам, работая в ВМР. Большинство агентств, в которых есть отделы аккаунт-планирования, редко участвуют в исследованиях, не связанных с рекламой.

Конечно же, тот наш разговор носил общий характер, и я получил лишь некоторое представление о работе аккаунт-планера. И все же, несмотря на обаяние и интеллект Коупа и тот факт, что работа показалась мне интересной, я не мог избавиться от образа переносной доски для презентаций. Вечером я написал Майклу Хокни письмо, в котором поблагодарил его за встречу с Крисом Коупом, но в самых осторожных выражениях сообщил, что аккаунт-планирование не для меня. Честно говоря, я меньше всего хотел бы тогда работать аккаунт-планером. Вот вам лишнее доказательство того, что я совершенно не умею предсказывать будущее [6].

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ «ГЕМОРРОЙ»

В 1979 году, незадолго до своей смерти, Стэнли Поллитт написал статью для британского журнала *Campaign*, посвященной рекламе. Она называлась «Для чего я придумал аккаунт-планирование». (Здесь нужно отметить, что в Великобритании до сих пор ведутся споры о том, кто его придумал на самом деле. Если учитывать хронологию, складывается впечатление, что Стэнли начал экспериментировать с этой идеей еще в агентстве Pritchard Wood Partners, где он сам, Мартин Боас, Гейб Массими (Gabe Massimi), Джон Вебстер и другие работали до того самого момента, когда они решили создать ВМР. Эти эксперименты начались еще в 1965 году, хотя термин «аккаунт-планирование» придумал Стивен Кинг (Stephen King). Не удивляйтесь, не тот Стивен Кинг, который написал «Сияние», а другой, который работал в лондонском офисе агентства J. Walter Thompson в 1968 году. Позже, в том же году, когда уже было создано агентство ВМР, Поллитт просто «позаимствовал» это название.)

Свою статью в *Campaign* Поллитт начал с замечания: «В последние годы в профессиональном рекламном жаргоне появились такие слова, как аккаунт-планирование и аккаунт-планеры. Я смог насчитать около десятка агентств, в которых сегодня работают такие специалисты. Появилась даже профессиональная ассоциация под названием Account Planning Group. К сожалению, многие еще путаются в употреблении этого термина, и обсуждение этой темы часто выводит людей из себя».

Такая ситуация до боли знакома всем, кто сегодня связан с аккаунт-планированием в Соединенных Штатах. И будь Стэнли жив, он уж точно вышел бы из себя по этому поводу. А тогда, в 1979 году, пытаясь прояснить вопрос у себя на родине, он описал основные причины, по которым создал эту новую дисциплину, изложил свое видение того, какую роль должны играть аккаунт-планеры в процессе создания рекламы. Такая дискуссия вполне уместна и в

современном рекламном бизнесе Америки. Мне кажется, что многие американские агентства, которые в последние годы стали заниматься аккаунт-планированием, делают это совершенно по другим соображениям, чем те, которые изначально диктует эта дисциплина. А это серьезно отражается как на работе аккаунт-планеров, так и на их способности сделать рекламу заказчика эффективной.

Для Поллитта, Кинга и их единомышленников создание этой новой дисциплины было жестко привязано к конкретной проблеме. Как писал Поллитт, она состояла в следующем: «Данных становится все больше, и они все сложнее. Статистика рекламных кампаний становится все более профессионально организованной. Существует много доступной информации о потребителе и розничных компаниях. Анализировать данные становится все сложнее, но и дешевле». Это была существенная проблема, потому что в то время в британских агентствах было очень мало специалистов, способных профессионально обрабатывать все эти данные. До появления в большинстве компаний — производителей потребительских товаров специализированных отделов маркетинговыми исследованиями зачастую занимались сами рекламные агентства. Но после реструктуризации всей сферы маркетинга большинство рекламодателей создали собственные маркетинговые подразделения, оставив рекламным агентствам только те исследования, которые были непосредственно связаны с рекламой. В результате маркетинговые отделы большинства агентств изрядно «похудели». А тех немногих специалистов, которые остались, стали приглашать только время от времени для решения конкретных проблем. И когда поток данных увеличился, оказалось, что информации много, а исследователей мало.

Поэтому в 1965 году в агентстве Pritchard Wood Partners Поллитту, который был тогда координатором рекламного агентства, вдруг пришлось отвечать за исследования. Ему это показалось неправильным. Во-первых, у координаторов обычно не хватает ква-

лификации, чтобы решить, какие данные использовать в решении стратегических и креативных проблем и когда стоит обращаться к узким специалистам по исследованиям. Но основной причиной его недовольства было то, что ему виделся конфликт интересов между обязанностями координатора и необходимостью корректного использования данных. «Координатор ощущает давление заказчика с одной стороны, креативного отдела — с другой, и ему приходится постоянно приспосабливаться», — писал Поллитт. А специалист по исследованиям должен оставаться независимым.

«И поэтому я решил, — продолжал он, — что координатор должен работать в связке с опытным исследователем, который станет его равноправным партнером. Задача такого партнера — анализ всех данных по ключевым рекламным решениям, дополнение их новыми исследованиями, использование их в креативной стратегии и в разработке критериев оценки рекламной кампании. Обычно эти вопросы решались в тесных консультациях координатора с клиентом.

Такого нового исследователя — ходячую „совесть“ координатора — и назвали аккаунт-планером».

Я помню, как несколько лет назад Рич Сильверштейн представил меня новому клиенту как свою «совесть». По его словам, моя роль в агентстве заключается в том, чтобы не позволять ему говорить клиентам разные глупости. На следующий день в разговоре с кем-то еще он представил меня уже как свой «геморрой». Что ж, пожалуй, если ты действительно чья-то совесть, значит, порой тебе придется быть и геморроем. Ведь люди иногда не слушают собственную совесть, даже если знают, как надо поступать. Все дело в том, чтобы правильно понимать запросы потребителя. И, создавая отделы аккаунт-планирования, агентства BWP и J. Walter Thompson (JWT) хотели, чтобы аккаунт-планеры обогащали опыт клиентов и интуицию креаторов информацией о том, как реагирует на рекламу потребитель. Такое сотрудничество делало рекламу более эффективной. Таким образом, аккаунт-планеры принимали

участие не только в создании стратегии и формулировке технических заданий для исследований с целью выяснения, какое сообщение должна нести реклама, но и в разработке творческих идей. Здесь существовали некоторые отличия между «школами» аккаунт-планирования BMR и JWT. Агентство BMR делало акцент на сотрудничестве аккаунт-планеров с креативным отделом и исследованиях сырых творческих идей, за что однажды их обозвали «потрошителями креатива» в отличие от «великих стратегов» JWT. Я никогда не работал в JWT, и мне неизвестно, каковы стратегические достижения аккаунт-планеров этого агентства и как часто их можно встретить в креативном отделе. Но по опыту я знаю, что среди «потрошителей» BMR было (и до сих пор есть) несколько действительно выдающихся стратегов. Короче говоря, я считаю, что любой достойный аккаунт-планер должен обладать хорошими способностями и в области стратегии, и в сфере анализа креатива.

«Мы хотели, — объясняет Поллитт, — добиться от аккаунт-планеров, чтобы они честно и ясно представляли себе настроения потребителей, но при этом не душили творчество». И агентству BMR это прекрасно удается уже много лет. На конкурсах рекламы его работы постоянно получают высшие награды за креатив и, что еще важнее, за эффективность. Причем оба приза часто достаются одной и той же рекламной кампании.

В теории почти всем клиентам и даже большинству креаторов идея аккаунт-планирования кажется очень привлекательной. Для заказчика это способ повышения эффективности его рекламы (кто же от этого откажется?), а хорошие креаторы обычно не прочь получить больше информации для разработки идей. (Правда, они довольно настороженно реагируют на то, что исследователи берутся за их сырые идеи, но об этом мы поговорим в следующей главе.) К сожалению, зачастую существует большой разрыв между теорией или обещаниями аккаунт-планеров и их реальной работой в агентстве.

ПРАВИЛЬНО ПОНИМАТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Размышляя о причинах успеха своего агентства в 1980-х годах, Джей Чиат (Jay Chiat) как-то сказал: «Планирование — это новый и самый лучший из всех когда-либо изобретенных рычагов привлечения рекламодателей». Наблюдая новые успехи агентства Chiat/Day и недавние достижения таких агентств, как Fallen McElligott and Goodby и Silverstein & Partners, с этим трудно не согласиться. В июле 1992 года журнал *Adweek* опубликовал статью под названием «Рыцари нового бизнеса», где описывались несколько очень эффективных недавних рекламных кампаний, в значительной степени обязанных своим успехом аккаунт-планированию — и по мнению клиентов, и с точки зрения самих агентств. В этой статье упоминалась в том числе успешная работа нашего агентства для компании по производству видеоигр Sega, и, казалось бы, мне грех жаловаться. И все же при любой возможности я с тех пор высказываю свое несогласие и со знаменитым афоризмом мистера Чиата, и с выводами той статьи в *Adweek*.

Джей частично прав, говоря о том единственном захватывающем моменте презентации агентства, когда с места встает аккаунт-планер и рассуждает о бизнесе клиента с точки зрения потребителя, предлагая новый взгляд и новые идеи. Но все может закончиться саморекламой агентства, обмусоливанием первоначального брифа клиента (мол, агентство «уловило суть»), длинной медиапрезентацией (она обычно дается под конец, когда все присутствующие рассчитывают на краткость) и изложением первоначальных креативных идей, от которых, скорее всего, впоследствии придется отказаться. Что ж, если аккаунт-планер проводит презентацию хорошо, а само агентство убедительно рассказывает, что эффективность — это часть их философии и что их отдел аккаунт-планирования интегрирован лучше всех, аккаунт-планирование и впрямь может показаться прекрасным новым рычагом для привлечения рекламодателей.

Но клиент обычно выбирает агентство исходя из того, чем оно может помочь его бренду и компании. Выбирается агентство в целом, а не какой-то один отдел. И решение принимается вовсе не на основании того, что агентство говорит во время презентации, а на основании его послужного списка. Многие из них умеют хорошо говорить о рекламе, но мало кто умеет хорошо ее делать.

На мой взгляд, аккаунт-планирование, если оно используется правильно, — это старый добрый способ привлечения клиентов и, согласен, самый лучший. Ведь если у агентства есть правильная философия аккаунт-планирования, оно заинтересовано только в одном — чтобы делать хорошую рекламу для вновь пришедших клиентов. В таком агентстве специалисты по аккаунт-планированию точно знают место и роль своих стратегических исследований; у них хорошие рабочие отношения с другими подразделениями, особенно с креативным отделом: и, самое важное, показывая потребителям сырые рекламные концепции, они не только честно их оценивают, но заставляют к себе прислушаться. С ними не всегда соглашаются, но как минимум к их рекомендациям относятся серьезно. В такой ситуации гораздо более вероятно, что реклама окажется эффективной и станет мощным рычагом привлечения новых клиентов.

Поэтому, хотя аккаунт-планирование и можно назвать новым инструментом бизнеса, я утверждаю, что его воздействие проявляется косвенно. Аккаунт-планирование помогает агентству представить новым клиентам впечатляющее портфолио уже достигнутых результатов. И в противоположность точке зрения некоторых агентств простое создание отдела аккаунт-планирования автоматически не привлечет новых клиентов. Ах, если бы все было так просто!

В некоторых агентствах аккаунт-планеры занимаются простым сбором информации и не принимают участия в последующем процессе — разве что им поручают провести дополнительные исследования, которые должны подтвердить, что творческая идея, ко-

торая кажется клиенту неуместной и даже опасной для его карьеры, на самом деле очень нравится потребителям и ее нужно реализовать. Ведь «мнение потребителя — прежде всего». (Эта фраза появится в книге еще не раз. Как доказательство своей правоты ее повторяют то работники агентств, то клиенты. При этом и те и другие подразумевают одно: «мнение потребителя важнее всего, если оно совпадает с моим».) Иногда такие действия в арьергарде оправданны, но чаще рекламная кампания над «неостывшим трупом» упрямого клиента также бывает обречена. Подобный подход к изучению потребительского спроса и аккаунт-планированию — самый быстрый способ уничтожить доверие, на котором строится работа аккаунт-планеров.

На самом деле аккаунт-планер, если он хочет выполнить свои обязательства перед клиентом, может повлиять на результат рекламы только при наличии факторов, о которых говорил Стэнли Поллитт.

«Во-первых, — утверждал он, — все руководство агентства должно любой ценой стремиться к правильному пониманию содержания рекламы. Это важнее прибыли, важнее, чем угодить клиенту, важнее крикливых витрин с образцами.

Для этого нужны преданность своему делу и уверенность в том, что полноценные и профессиональные суждения о содержании рекламы возможны только при наличии уже на ранней стадии данных о настроениях потребителей».

Я знаю, что после этих слов многие президенты рекламных агентств, креативные директора и координаторы по развитию бизнеса начнут покрываться холодным потом. Но Поллитт говорил не о выборе между эффективностью и прибылью, между прочными отношениями с клиентом и выдающимися творческими достижениями. Разница, да и то условная, заключается в приоритетах. Если вы правильно поняли, о чем нужно сказать в рекламе, продолжает Поллитт, все остальное приложится. Нужно отметить, что в то время, когда он писал эти слова, почти все рекламные агентства

Лондона получали гонорары по системе комиссионных: владельцы рекламоносителей возвращали агентству определенную часть (около 15–20%) от суммы, которую клиент заплатил за размещение рекламы. Таким образом, агентство получало деньги только после запуска рекламной кампании. Однажды, еще работая в BMR, я принимал участие в создании рекламной кампании, и процесс ее разработки, от первоначального брифа для клиента до выхода рекламы в эфир, занял больше года. «Лучше поздно, чем никогда», — шутили аккаунт-директора, подсчитывая, сколько денег агентство потеряло, работая с этим клиентом. Может показаться, что это был очень невыгодный клиент. Может быть, и так, но только в краткосрочной перспективе, потому что в итоге эта работа позволила заложить фундамент для длительных отношений с клиентами, которые в свою очередь позволили пополнить портфолио агентства и принесли ему хорошую прибыль. Клиент верил, что агентство все сделает как надо, сколько бы времени это ни заняло.

Вторая предпосылка успешного аккаунт-планирования такова: агентство должно предоставить аккаунт-планеру все организационные возможности, позволяющие ему быть не просто временным игроком. Планеру предстоит собирать все данные, связанные с конкретным делом, проводить собственные исследования, поэтому он не может быть загружен, как его директор. Каждый аккаунт-планер нашего агентства GS&P одновременно работает в среднем с тремя клиентами. Поэтому он хорошо знает бизнес каждого клиента (он проводит с этими тремя клиентами столько же встреч, сколько и аккаунт-директор), жизнь потребителей продуктов этих клиентов и внутренние процессы в самом агентстве, поскольку он особенно тесно сотрудничает с аккаунт-директором при разработке стратегии и креативных брифов, а также с креативными командами, с которыми он выстраивает и оттачивает рекламу.

Если же аккаунт-планер разрывается между большим количеством клиентов, он не сможет погрузиться в работу, а значит, отдача

будет невелика. Если он не будет присутствовать на встречах с клиентами, он не сможет понять их бизнес-установок, с которыми следует сверять настроение потребителя. Если же он мало общается с потребителем, его знания о рынке быстро устаревают, теряют достоверность, и он неминуемо начнет отражать точку зрения не потребителей, а рекламодателя или агентства. А если он не сотрудничает с креативным отделом, не дает ему нужной информации, то ему вообще нечего делать в рекламном агентстве. Очень скоро креаторы начнут считать его «внутренним клиентом», и из этой ямы ему уже никогда не выбраться.

Особенно подробно следует остановиться на отношениях между аккаунт-планером и аккаунт-директором. Поллитт считал их равноправными партнерами с одинаковым статусом в агентстве, и в некотором отношении это равноправие важно соблюдать. Я всегда думал, что идеальные рабочие отношения между этими двумя людьми должны быть такими же, как между копирайтером и арт-директором, у которых общая цель, но ради ее достижения они используют разные навыки. Так и в нашем случае. Аккаунт-директор больше ориентирован на бизнес, а аккаунт-планер — на потребителя, хотя у них есть и точки соприкосновения. Как мы уже говорили, они совместными усилиями разрабатывают стратегию, сотрудничают с креативными командами, помогая им разрабатывать идеи (некоторые креаторы могут не согласиться со словом «помогать», но я ведь говорю о том, что они должны делать). И все же в итоге отношения с клиентом выстраивает аккаунт-директор, и когда я как аккаунт-планер работаю над каким-то заказом, я работаю для аккаунт-директора. А в глазах заказчика аккаунт-директор выступает своего рода президентом его собственного небольшого рекламного агентства. Я не филантроп и не склонен к излишнему демократизму. Во мне говорят обыкновенные эгоистические чувства. Я уверен, что многим аккаунт-планерам хочется время от времени уйти в тень, чтобы спокойно посидеть и подумать. А это невозможно, если клиент воспринимает его как

ответственное лицо, пусть и не единственное. Если парадом командует аккаунт-директор, он предоставляет аккаунт-планеру такую возможность дистанцироваться от клиента, что необходимо для сбалансированного и осмысленного видения.

И последнее, что говорил Поллитт об аккаунт-планировании: «Оно меняет базовые акценты. Отклик потребителя становится ключевым фактором при вынесении окончательных решений, касающихся рекламы. На этом фоне традиционные методы работы становятся совершенно ненужными». Традиционные методы работы – это когда креативный директор носится с какой-нибудь идеей или когда упирается клиент, но его сомнения рассеиваются перед лицом неопровержимых фактов, полученных в результате исследования. Что касается неопровержимых фактов, то я согласен, что отклик потребителя здесь действительно ключевой элемент.

Нужно сказать, что не всех рекламодателей и креативных директоров нужно убеждать подобным образом. В идеале их взгляды могут дополнять или даже предвосхищать взгляды потребителя. И вот как раз здесь я не согласен с Поллиттом. Я абсолютно убежден, что мнение потребителя – не самый важный фактор, потому что по причинам, которые мы скоро рассмотрим подробнее, это мнение может увести в сторону или дезориентировать. Часто потребители говорят не то, что думают. Их опыт и воображение ограничены. Им трудно представить себе, какую форму в итоге примут сырые рекламные идеи. Если воспринимать слова потребителя буквально, можно нанести вред работе.

От себя я хотел бы добавить еще одно. Дело в том, что аккаунт-планирование может быть эффективным только в том случае, если в агентстве есть сильные и уверенные в себе креаторы. Я всегда считал, что аккаунт-планирование зародилось и успешно работало в таких агентствах, как **BMP**, **Bartle Bogle Hegarty**, **Abbott Mead Vickers**, **Chiat/Day**, **Fallon McElligott** и **GS&P**, не благодаря аккаунт-планерам, а благодаря выдающимся креаторам, таким как

Джон Вебстер, Джон Хегарти (John Hegarty), Дэвид Эбботт (David Abbott), Ли Клоу (Lee Clow), Пат Бернхем (Pat Burnham), Билл Уэстбрук (Bill Westbrook), Джефф Гудбай и Рич Сильверштейн. Все эти люди были талантливы, не тушевались перед аккаунт-планерами и охотно использовали их предложения. Эта их уверенность передавалась коллегам, ведь отношения между креаторами и аккаунт-планерами в этих агентствах хотя и постоянно меняются, но в целом носят плодотворный и конструктивный характер. Похоже, что чем талантливее и увереннее в себе креатор, тем с большей готовностью он принимает чужие советы и предложения. Это не значит, что люди, перечисленные выше, и сотрудники их креативных отделов никогда не сопротивлялись и не спорили с аккаунт-планерами (я сам вел горячие споры с тремя людьми из этого списка), но, по крайней мере, они готовы были слушать.

О своих отношениях с Вебстером Стэнли Поллитт говорил так: «Джон Вебстер и его креаторы росли вместе с системой. Джон сказал бы, что планирование очень далеко от идеала — но, как и демократия, это лучшая из всех альтернатив».

ДВЕ БОМБЫ В ОДНОМ САМОЛЕТЕ

В статье под названием «Происхождение видов», опубликованной в журнале *Adweek* в апреле 1995 года, Дебра Голдман (Debra Goldman) пишет: «Благодаря участию аккаунт-планеров в таких кампаниях [„1984“ агентства Chiat/Day для компании Apple, кампания для Nike агентства Wieden and Kennedy и работы для Sega и Norwegian Cruise Line агентства GS&P] на смену „креативному агентству“ приходит „агентство аккаунт-планирования“». Это отражает повышение класса услуг творческих рекламных агентств». У меня как у аккаунт-планера подобные заявления вызывают смешанные чувства. С одной стороны, очень приятно получать общественное признание, поучаствовав в известной и эффективной рекламной кампании, но, с другой стороны, подобные утвержде-

ния преувеличивают роль аккаунт-планера. Примеры работ нашего агентства, которые я приведу в следующих главах (среди них будут кампании и для Sega, и для Norwegian Cruise Line), ясно показывают, что аккаунт-планирование было лишь одним из множества источников вдохновения для рекламщиков.

Мне очень не нравится культ аккаунт-планирования, возникший в последнее время в американской рекламе. И не только потому, что по большей части он основан на неверном представлении о роли аккаунт-планеров, но и потому, что создается впечатление, будто эти люди постоянно генерируют гениальные идеи. На самом деле большинство аккаунт-планеров, в том числе и я сам, на это вовсе не способны.

Пытаясь перечислить навыки и личные качества, необходимые хорошему аккаунт-планеру, обычно называют живой ум, любопытство, способность одновременно задействовать оба полушария мозга (что позволяет мыслить дисциплинированно и логично и в то же время оставаться на творческой волне, находить новые решения и прислушиваться к интуиции), умение общаться с людьми (как непосредственно, так и в письменной форме). Согласен, что все это необходимо. Но есть и другие качества и навыки, на мой взгляд, не менее важные.

Во-первых, это скромность и простота. В предисловии к своей книге «Человек в воде», сборнику эссе и коротких рассказов, журналист и писатель Роджер Розенблатт (Roger Rosenblatt) пишет, что хорошая журналистика «требует от автора полного растворения в предмете: должно создаваться впечатление, что герой очерка или рассказа обращается непосредственно к читателю и раскрывает ему свою душу без участия третьих лиц. Автор может присутствовать в повествовании, только играя роль „всех остальных“ или вспомогательного персонажа, который помогает описывать главного героя. Во всех других случаях автор должен быть совершенно невидим». Так и с аккаунт-планированием. Я всегда считал аккаунт-планеров чем-то вроде американского или бри-

танского спецназа. Если эти люди хорошо делают свое дело, их присутствия никто не замечает. Важно только одно – выполненная работа. Эти профессионалы никогда не получают общественного признания. Официально их не существует.

Задача аккаунт-планера – обеспечивать всех ответственных лиц в агентстве и в компании клиента информацией, необходимой для принятия правильных решений. Аккаунт-планер не обязан принимать решения за них. Его задача – создать наилучшую для клиента и его бизнеса рекламу, которая будет выделяться из общей массы, нести правильное послание нужной аудитории и побуждать ее к определенным действиям. Именно ради того, чтобы зажечь эту искорку в людях, и работает аккаунт-планер, и всех своих планеров я оцениваю именно по умению зажечь эту искорку. Иными словами, их работа в агентстве во многом оценивается в соответствии с интегральной эффективностью рекламных кампаний. Поэтому они заинтересованы в том, чтобы их рекламные идеи работали. (Агентство заинтересовано в этом не меньше. Когда мы говорим, что для нас главное – эффективность, люди думают, что мы какие-то филантропы. Но они забывают, что если реклама ничего не дает компании клиента, от наших услуг в следующий раз попросту откажутся. И что тогда станет с нашим бизнесом?)

Иногда аккаунт-планерам приходится прилагать очень много усилий, чтобы повлиять на содержание рекламы. Они тщательно разрабатывают стратегию вместе с клиентом, по крохам собирают для креаторов важную информацию, обсуждают с ними креативные идеи, а иногда даже предлагают собственные. Но если эти идеи реализуются, аккаунт-планер ни в коем случае не должен претендовать на лавры. Я был счастлив, когда порой незаметно подкидывал креаторам какие-то мысли, а на следующий день они говорили мне, что у них родилась замечательная идея – именно та, которую я им и предлагал. Я же и в ус не дул. Задача аккаунт-планера – способствовать рождению идей, и неважно, кому именно принадлежат эти идеи.

Второй навык аккаунт-планера — умение больше слушать, чем говорить, будь то с потребителями, клиентами или коллегами. Соотношение между «слушать» и «говорить» должно быть примерно 2:1 — два уха слушают, а один рот изредка говорит.

Просто поразительно, как часто люди незаметно для себя высказывают потрясающие идеи. Но их никто не слышит, все занято продумыванием собственного высказывания, желая поразить собеседников. Хороший слушатель замечает хорошие идеи и использует их, принимая чужую подсказку.

Третье качество — способность к мимикрии. Это позволяет строить отношения с самыми разными людьми. За сутки аккаунт-планер может представить стратегию президенту компании, входящей в список 500 крупнейших компаний США журнала Fortune, поработать с фокус-группой, состоящей из малоимущих матерей-одиночек, и встретиться с креативной командой для обсуждения нового проекта. Важно, чтобы он умел строить отношения со всеми этими собеседниками, вызывать у них доверие и понимать их точку зрения. Один аккаунт-планер как-то признался мне, что чувствует себя переводчиком космических пришельцев, прилетевших с трех разных планет (креаторы, клиенты и потребители). Аккаунт-планер должен если уж не владеть всеми этими языками, то хотя бы понимать этих «инопланетян» и помогать им общаться друг с другом.

И наконец, хотя я знаю, что это покажется странным, но аккаунт-планер должен быть немного чудаковатым. Почти все хорошие аккаунт-планеры, с которыми я знаком, довольно оригинальные личности. Это проявляется в двух вещах: у них сдвинутое восприятие ситуации и весьма разнообразные профессиональные навыки, опыт и интересы. Право, не знаю, повлиял ли жизненный своеобразный опыт на их личность или наоборот, но у лучших аккаунт-планеров одно дополняет другое. Необычный взгляд на мир уносит их в таинственные дали и создает интерес к необычным вещам, а это делает их еще более странными. А может быть, наоборот.

Когда я поступил на работу в ВМР, имея диплом географа, у меня было одновременно два стажера. Первый, выпускник Оксфорда, был еще и профессиональным шахматистом. А второй до этого был музыкантом. Еще раньше меня обучал человек, получивший диплом по авионавигации, а второй мой наставник был гуманитарием (он в совершенстве знал латынь и древнегреческий — поистине идеальное образование для агентства, рекламирующего пиво!). Теперь, когда я сам стал руководителем отдела, у меня работают дрессировщик касаток из парка Sea World, судебный поверенный, выпускник Стэнфордского университета со степенью МВА, бывший спичрайтер одного сенатора и многие другие подобные персонажи. Раньше они работали в таких местах, как компания Procter & Gamble, музыкальный телеканал VH1, компания по производству продуктов питания Power Bar, начинающая компьютерная фирма из Силиконовой долины, журнал Wired, институт современного искусства Великобритании и даже рекламное агентство Saatchi and Saatchi. Насколько мне известно, никто из этих людей не сидел в тюрьме, но я не удивился бы даже этому.

Все эти люди совершенно по-разному воспринимают мир и решают возникающие проблемы. Чтобы создать в агентстве подразделение аккаунт-планирования, очень важно подбирать как можно более непохожих друг на друга партнеров по команде. В противном случае все аккаунт-планы начнут мыслить и поступать одинаково, а это приведет к стандартным решениям и застою.

Мнение, подтверждающее эту мысль, я однажды нашел в таком далеком от рекламы источнике, как статья одного британского дипломата, написанная в начале 1980-х годов, после войны за Фолклендские острова (мы называли ее «битвой Маргарет Тэтчер за переизбрание»). По его мнению, этой войны можно было избежать. Он писал, что основной причиной войны стала, как это ни удивительно, кадровая политика министерства иностранных дел Великобритании. На работу в министерство принимали почти исключительно выпускников Оксфордского и Кембриджского уни-

верситетов, окончивших одни и те же престижные частные школы (в Британии частные школы называются «публичными», не спрашивайте меня почему). Еще раньше они вместе ходили в не менее престижные подготовительные школы, а их родители почти всегда были связаны между собой по дипломатической службе или работе в государственных органах. И поэтому, продолжал автор статьи, весь дипломатический корпус состоял из людей, думавших и действовавших одинаково, и никто из них не мог даже предположить, что Аргентина осмелится атаковать Фолкленды. Поэтому, несмотря на очевидную угрозу, у островов не было адекватной защиты, и правительство Аргентины решило, что раз так, то они не слишком-то и нужны Великобритании. В результате начался конфликт, в котором погибли несколько тысяч человек. Пришло время, писал далее автор, брать на работу людей, которые по-разному будут воспринимать подобные критические ситуации.

В рекламе способность аккаунт-планера воспринимать вещи не так, как остальные, бесценна. Он должен уметь переработать входящую информацию, перетасовать ее, пока не возникнет необычный, интересный расклад. Почти все аккаунт-планеры обладают такой способностью. Впрочем, этот навык нужен не только аккаунт-планерам. В главе 4, рассуждая о необходимости более широкого подхода при разработке и создании рекламы, я предлагаю несколько конкретных примеров из области рекламы и маркетинга. А пока вот мой любимый пример, показывающий, как устроена голова у аккаунт-планера.

Однажды, много лет назад, когда я еще работал в BMR в Лондоне, я собрался в отпуск. Мой авиаперелет по времени совпал с террористическими актами в Европе. Аэропорты и авиакомпании принимали повышенные меры безопасности. Я и сейчас боюсь летать на самолете, а тогда боялся еще сильнее. Я поделился своими страхами с Россом Барром (Ross Barr), который в то время был директором отдела аккаунт-планирования нашего агентства и одним из самых остроумных людей, которых мне когда-либо приходи-

лось встречать в жизни. Он почесал подбородок, как делал всегда в минуты глубоких раздумий, и после небольшой паузы спросил:

— Ты что, боишься, что в самолете окажется бомба?

— Еще бы не бояться.

— Ну тогда прихвати с собой собственную бомбу!

Я в изумлении уставился на него.

— Слушай, — очень серьезно сказал он. — Как ты думаешь, какова вероятность того, что в самолете одновременно окажутся две бомбы?

Я сказал, что это было бы по меньшей мере странно, если такой маловероятный случай мог бы в реальности произойти.

Много лет спустя я узнал, что мои страхи были абсолютно беспочвенными. Я летел в Грецию на самолете авиакомпании одной из средиземноморских стран, которую террористы почему-то вообще не трогали. Оказалось, самолетами именно этой авиакомпании предпочитали летать лидеры террористических организаций.

Для аккаунт-планирования НЕ НУЖНЫ АККАУНТ-ПЛАНЕРЫ

На множестве собраний аккаунт-планеров, которые мне довелось посещать за много лет работы в этой сфере, я не раз наблюдал жгучее желание этих людей быть незаменимыми. Многие из них искренне верят, что без аккаунт-планера агентство не в состоянии создать что-то стоящее.

Чушь собачья.

Прошу прощения, но это так.

Я часто выступаю на конференциях и в высших учебных заведениях, и меня все время просят привести лучшие примеры аккаунт-планирования в нашем агентстве. Есть пример, который я привожу всегда, — это рекламный ролик, который мы выпустили в 1992 году для некоммерческой организации «Партнерство за Америку без наркотиков» (см. рис. 2.1).

В этом ролике мы видим, как чернокожий парнишка бежит по дворам, перелезая через заборы. Из окон, отодвинув занавески, за ним наблюдают какие-то люди.

Мы слышим его голос за кадром: «Наш учитель говорит, что нужно просто сказать „нет“». Парень продолжает бежать, перелезая через заборы.

«Недавно в класс пришел полицейский и тоже сказал, что нужно сказать „нет“».

Парнишка все бежит и бежит. «Но моему учителю не приходится ходить домой по этому району. Надеюсь, что дилеры наверняка боятся полиции... [Наш герой оказывается на перекрестке, ему нужно перейти дорогу. Из бара выходит группа парней бандитского вида, и когда он пробегает мимо, один из них оборачивается и угрожающе смотрит вслед.] ...но меня-то они точно не боятся. Им не понравится, если я скажу свое „нет“».

Парень продолжает бежать, а мы слышим голос диктора: «Кевин Скотт и все те, кому приходится с таким трудом добираться домой... мы слышим вас! Не сдавайтесь».

И на экране появляется логотип Partnership for a Drug-Free America.

Это пример очень мощного сообщения, основанного на мудрой стратегии. Оно оказалось эффективным, потому что показывало, что среди взрослых есть люди, которые понимают этих ребят из бедных кварталов и знают, что им приходится ежедневно бороться, чтобы не стать наркоманами. В их жестоком мире призыв Нэнси Рейган «просто сказать „нет!“» был пустым звуком [7]. В 1994 году этот ролик получил премию Grand Effie™ Американской маркетинговой ассоциации. В его создании не принимал участия ни один аккаунт-планер. Джефф Гудбай и Джереми Постер (Jeremy Postar), которые придумали и сняли этот ролик, провели все аккаунт-планирование сами, вместе с исследователями из Partnership.

Если бы я не верил, что аккаунт-планирование может повысить эффективность рекламы, то не стал бы писать эту книгу. Но если



Рис. 2.1. Реклама организации «Партнерство за Америку без наркотиков»: «Долгий путь к дому»

бы завтра все аккаунт-планеры вдруг исчезли, и через полгода лучшие агентства Америки все равно создавали бы хорошую рекламу. Пусть не такую внятную, но все равно хорошую, потому что у этих агентств прекрасная интуиция и они знают, как потребители воспринимают их рекламу. И хотят, чтобы их кампании продолжали быть эффективными.

Несколько лет назад в журнале Adweek печатались комиксы Стэна Мака (Stan Mack). В одном из них два директора рекламных агентств идут по заснеженной улице Кливленда, и один говорит другому, что его агентство «предлагает самую модную штуку — философию аккаунт-планирования». Он продолжает:

- Понимаешь, менеджеров интересует доля рынка, креаторы охотятся за идеями, маркетологи рассуждают о социальных слоях, а аккаунт-планеры представляют интересы и нужды потребителя.
- Но что же они делают?
- Ищут несоответствия, проверяют важность, следуют стратегии, замечают неочевидное...
- Но что же они делают?
- ...исследуют возможности и препятствия, влезают в головы потребителей, роются в их мыслях, ищут реальные рычаги воздействия...
- Но что же...
- Хотя, с другой стороны, некоторые агентства прекрасно обходятся без аккаунт-планеров.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Кениши Омае (р. 1943), известный японский экономист (прим. ред.).
2. Чудовище Калибан фигурирует во многих художественных произведениях, в частности в «Буре» Шекспира (прим. ред.).
3. Билл Беррибах (1911–1982), знаменитый американский рекламист (прим. ред.).
4. Проекция Меркатора — равноугольная картографическая цилиндрическая проекция, предложенная в XVI веке фламандцем Г. Кремером (Меркатором) и применяемая до сих пор (прим. перев.).
5. Имеются в виду регулярные статистические отчеты мониторинговой группы Nielsen/NetRatings, отражающие уровень потребления тех или иных товаров, пользования теми или иными услугами и т. д. (прим. перев.).
6. Мой редактор и все остальные, кто читал рукопись этой книги, спрашивали: «Так что же произошло? Как тебя угораздило стать аккаунт-планером?» Отчасти ответ на этот вопрос, если он еще кого-то интересует, можно найти в разделе «Выражение признательности» в конце этой книги.
7. Имеется в виду популярная кампания против наркотиков, проходившая во время президентства Рональда Рейгана под девизом «Просто скажите „нет!“», в которой участвовала жена президента Нэнси Рейган (прим. перев.).

глава III

СЛЕДУЯ ЗА СЛЕПЫМИ ПОВОДЫРЯМИ

*Исследования ведут
рекламу... куда не надо*

*Мы погрязли в изучении
общественного мнения, забыв о том,
что его можно формировать самим.
Мы постоянно вглядываемся
в статистические данные, забывая
о том, что можем сами влиять на них.
Билл Бернбах*

СТРАХ ПОЛЕТА [1]

Один клиент как-то сказал мне: «Делать рекламу без предварительных исследований — это как лететь на самолете в кромешной тьме, да еще без радиосвязи, без компаса и без топливного расходомера. Не знаю, как вы, но я точно не хотел бы оказаться в таком самолете».

Я согласился с ним. Но лично я вообще боюсь летать самолетами. Меня не успокаивают ни прекрасная погода, ни безупречная навигация, ни даже самые лучшие приборы и самый опытный пилот. Каждый раз, когда мы приземляемся, я удивляюсь, что самолет все еще не полыхает и что у него не отвалился хвост.

Очевидно, у моего собеседника похожая фобия, только по отношению к рекламе. Исследования для него — не просто средство на-

вигации, а талисман, оберег от краха карьеры. Я даже представлял себе, как он сидит за столом, с трепетом листает очередной отчет группы Nielsen, изучает данные об эффективности рекламы, звонит в исследовательскую компанию, запрашивая очередные перекрестные таблицы, и перечитывает комментарии участников фокус-групп. И чувствует себя при этом в безопасности.

Этот клиент каждое свое решение предварял исследованиями, да только с годами наметилась тревожная тенденция: многие решения приводили к печальным результатам. Порой этот человек не то чтобы ошибался, а, скажем, оказывался не совсем прав. Каждый раз причины ошибочного курса были разными, но почти всегда уходили корнями в те исследования, которые он проводил, пытаясь разобраться с проблемой.

Будучи студентом университета, я любил, чтобы у меня на полке стояли библиотечные учебники. Так я чувствовал себя спокойнее. Некоторые из них я вообще не открывал, зато глядел на них и чувствовал, что умнею буквально на глазах, приближаясь к получению заветного диплома. Думаю, то же самое происходило и с моим клиентом. Сам факт проведения исследований приносил ему успокоение, и он уверенно принимал решения, скорее всего, не замечая, что часто проводит не те исследования или неправильно трактует и использует их результаты.

Задай я ему вопрос, приведенный в главе 1, действительно ли он постоянно и эффективно вовлекает потребителей в процесс создания рекламы, он ни минуты бы не сомневался в том, как ответить. Как, впрочем, и большинство профессиональных маркетологов и рекламистов Америки. Они бы тоже возмутились, если бы кто-то посмел предположить, что они не проявляют должных стараний на ниве исследований. Увы, многие из них наступают на те же грабли, что и мой клиент, и их решения часто основываются на некорректных исследованиях.

А некорректны эти исследования потому, что в них задаются не те вопросы — то ли от лени, то ли из-за непродуманности или про-

сто по инерции. В результате исследования уводят в ложном направлении. Забыт потребитель, похоронены открытия, которые должны были совершиться. В довершение всего такие исследования берутся на вооружение вопреки здравому смыслу. Так появляется реклама, которая не просто отражает ошибки исследователей, но даже усугубляет их.

Существует множество ошибок, из-за которых реклама может сбиться с верного курса, и в этой главе я опишу некоторые из них.

Но прежде я должен сказать о том, чего в этой главе нет. Во-первых, хочу заверить вас, что это не манифест против количественных исследований. На этот конек садится любое малоизвестное рекламное агентство, которому дали слово. Я обсуждаю роль количественных исследований, но только для того, чтобы показать, что, как и все остальные источники информации, доступные рекламистам, количественные исследования и цифры, которые в них содержатся, не всегда нужно воспринимать как непреложную истину. Цифры и фокус-группы могут завести совершенно не в ту сторону, вплоть до полного искажения информации. И прежде чем использовать, их нужно рассмотреть с точки зрения обычного здравого смысла.

Я также не стану обсуждать отдельные методики и критерии количественных исследований, потому что это будет слишком долго, скучно, да еще, не дай бог, кто-нибудь подаст на меня в суд. К тому же существует обширная академическая, псевдоакадемическая и отраслевая литература, посвященная этой проблеме, и я не вижу смысла повторяться.

И наконец, я не буду сталкивать лбами практиков и исследователей. Аккаунт-планер Дэн Бакстер (Dan Baxter), много лет назад работавший со мной в агентстве GS&P, как-то одной фразой утихомирил целый зал на конференции, прекратив горячие споры коллег. Он сказал, что хороших специалистов-практиков постоянно ставят в пример плохим исследователям. Но почему бы не поставить в пример плохому специалисту хорошего исследователя? Я согласен с ним. Лучшие исследователи и практики — это про-

фессионалы одной породы. Вся разница лишь в смысловом окружении и степени их воздействия на творческий процесс.

Наконец, я не стану отговаривать рекламные агентства и их клиентов прекратить исследования. Вовсе нет. Я просто хочу, чтобы все заинтересованные лица хорошенько подумали, прежде чем проводить исследования, и чтобы они проводили только корректные исследования и учились правильно оценивать их результаты.

ИССЛЕДОВАНИЯ, ПРОВОДИМЫЕ НЕИЗВЕСТНО ДЛЯ ЧЕГО

Если маркетологу или рекламисту задать заковыристый вопрос, часто его первой реакцией будет предложение провести исследование. Я это знаю, потому что сам не раз реагировал именно так. Это инстинктивная реакция — ведь мы знаем, что рано или поздно придется проводить какие-то исследования. Мы так хотим побыстрее все выяснить, что немедленно решаем провести количественный опрос или создать фокус-группу, забывая при этом задать самим себе некоторые важные вопросы.

И первый из них вопросов звучит так: а надо ли вообще проводить исследования?

Есть две веские причины, чтобы сказать «нет».

Во-первых, агентство и клиент могут получить интересующую их информацию без всяких исследований, просто полагаясь на собственный опыт, интеллект или интуицию. Вы не представляете, насколько часто люди дают спонтанно правильные ответы. Если одни любят подкреплять свою интуицию исследованиями стоимостью в \$50 тыс., то другие смотрят на результаты таких исследований и думают, что уж лучше было бы довериться интуиции и потратить деньги более разумно.

К сожалению, люди часто боятся полагаться на свою интуицию и особенно принимать решения, не имея солидных обоснований. У них есть возможность проводить исследования, и они делают это по любому поводу.

Несколько лет назад Национальная футбольная лига впервые в своей практике начала проводить эксперименты с замедленным показом видеозаписи фрагмента игры для оценки судьями спорного результата. Смысл экспериментов заключался в том, чтобы оценить ситуации, которые плохо отслеживались на поле, но были решающими для счета. Иногда такая схема оказывалась очень полезной. Однако судьи стали прибегать к замедленному видеоповтору даже в очевидных ситуациях, не вызывавших сомнений ни у 80 тыс. болельщиков на стадионе, ни у миллионов телезрителей. Эксперимент был прекращен. Судьи знали, что могут затребовать видеозапись, и перестали следить за игрой, не принимая на себя ответственности за самостоятельные решения.

Возможно, тем, кто располагает большим бюджетом на исследования, следует задаться одним вопросом: а какое решение я принял бы, если бы денег не было? Нужно отбросить в сторону финансовый «костыль» и немного поразмышлять, не ожидая помощи извне. Первое решение, пришедшее на ум, часто кажется слишком очевидным именно потому, что это правильный ответ. Просто удивительно, как люди боятся очевидных ответов. Может быть, им кажется, что сложная проблема требует сложного решения? Им нужно, чтобы сто человек закивали головами и сказали: «Да! Вы совершенно правы!» В этом случае они уж точно могут считаться профессионалами. Позже я вернусь к этой теме, но почти все лучшие рекламные кампании, в создании которых я принимал участие, основаны на столь очевидных идеях, что даже несколько странно брать за это деньги (я специально подчеркиваю: несколько странно).

Для многих категорий продуктов всегда существует некая наивысшая точка, с которой просматривается очевидная истина, объясняющая, почему люди покупают данный продукт и почему они используют его именно так, а не иначе. Но исследователи слепы. Почему? Я уверен, что когда-то кто-то держал эту очевидную истину в своих руках, но со временем конкуренты сдвинули акценты, и

бывший лидер отказался от своих первоначальных знаний и убеждений, вступив в конкурентную борьбу за новые критерии. Проходит время, конкурирующие компании смотрят за горизонт в поисках оригинальных, еще не открытых истин, а сермяжная правда лежит у них под носом. Наша кампания для Norwegian Cruise Line и кампания «Молочка не найдется?», описанные в главах 6 и 7, — прекрасные примеры использования таких возможностей.

Я не призываю принимать все решения исключительно на основании опыта или интуиции (хотя в моей жизни они играли важную роль для создания и развития самых лучших рекламных идей). Но как минимум их можно использовать как точку отсчета для выдвижения рабочих гипотез, которые потом проверяются с помощью исследований. Это придает исследованиям четкую направленность. Чем больше подобных предварительных идей и гипотез, тем полезнее будет информация, полученная в результате исследований.

Кроме того, от исследований можно отказаться, потому что предыдущие исследования уже решили данный вопрос. Не буду подробно останавливаться на этой теме, но у каждой компании, которая привыкла полагаться на исследования, есть горы старых данных и рекомендаций, которые могли бы помочь в решении текущей проблемы без дополнительных затрат времени и денег. И пусть старые исследования не отвечают на вопрос прямо, часто они освещают его под другим углом, и эта информация может оказаться очень полезной, даже если играет вспомогательную роль. — например, она может стать фундаментом для новых гипотез.

Говоря об уже проведенных исследованиях, я имею в виду не только толстые пыльные папки с документами или видеозаписи фокус-групп. Одно из преимуществ аккаунт-планирования в том виде, в каком его задумал Поллитт, состоит в следующем. В отличие от обычных исследователей из рекламных агентств, приглашаемых только для решения определенных вопросов, с которыми приходят многочисленные клиенты, аккаунт-планер работает од-

новременно лишь с одним-тремя клиентами и со временем накапливает массу ценной информации, которую можно использовать повторно в будущем.

К этой полезной информации нужно относиться с осторожностью. Очень важно точно представлять себе, как может отреагировать на определенное сообщение данная аудитория. Но в то же время, если знаешь слишком много, легко не заметить небольших изменений во взглядах этой целевой аудитории, основываясь на предположении, что вы и так все знаете.

Работая в Британии, за четыре или пять лет я провел около 300 фокус-групп только по пиву. Тогда мне казалось, что я вдоль и поперек знаю привычки и мотивацию британских любителей пива. Но чем чаще я спрашивал людей, почему они пьют пиво вообще или пиво той или иной марки в частности, тем невнимательнее я становился. И не потому, что не хотел слушать, а потому что думал, что наперед знаю все ответы. В результате я все хуже представлял себе реальную картину.

Этот феномен знаком каждому, кто часто летает самолетами. Перед взлетом стюардесса обязательно проводит инструктаж по безопасности — рассказывает, где находится аварийный выход, как открыть дверь, где лежит спасательный жилет и как его надеть. Я слышал все это сотни раз и поэтому пропускаю ее слова мимо ушей, хотя каждый раз боюсь, что взлет или посадка превратятся в конец света. И все остальные поступают точно так же — во время инструктажа все опытные путешественники разговаривают или читают. Но я готов поклясться, что если, не дай бог, самолет совершит аварийную посадку на море, я либо не найду спасательный жилет, либо начну дуть не в ту дырку, либо надену его задом наперед.

Простое размышление на тему «а нужно ли все это?» полезно, когда исследование еще не проводится, — тогда, по крайней мере, вы сумеете заранее выделить главное и приступите к работе, выбрав оптимальную методику.

МЫ ЧАСТО ЗАДАЕМ НЕ ТЕ ВОПРОСЫ

Ценность информации, полученной в результате любых исследований, как количественных, так и качественных, напрямую зависит от ценности входящей информации и идей, на которых они были основаны. А это значит, что очень важно иметь верные предпосылки и гипотезы и обладать четким представлением о том, на какую аудиторию направлены исследования, на какие вопросы они должны ответить и какие предварительные предположения следует проверить. И самое главное, необходимо определить, каким образом будут использоваться результаты исследований.

Самая распространенная ошибка, возникающая из-за недостатка ясности (или недостатка внимания) на стадии планирования или подготовки, состоит в том, что в исследовании ставятся не те вопросы. Они задаются не тем людям, в неподходящем месте, в неподходящий момент и не теми модераторами. В результате мы получаем неточные или неверные ответы. Но даже если эти вспомогательные, методологические вопросы решены правильно, исходная стратегическая проблема (не те вопросы) сводит на нет любые благие намерения.

Один из клиентов нашего агентства — компания UNUM, входящая в число мировых лидеров на рынке страхования по нетрудоспособности. Я не знаю, известно ли вам, что такое страхование по нетрудоспособности, но подозреваю, что не очень хорошо. Большинство компаний, предоставляющих сотрудникам медицинскую страховку, предлагают и какой-то вариант страхования по нетрудоспособности. Но сотрудники часто об этом не знают. А если и знают, то не дают себе труда понять, зачем им это нужно и как этот вариант страхования работает, да и вообще не слишком расположены об этом думать. Мало кто из нас любит заикливаться на боязни нетрудоспособности, а к страхованию большинство относится как к неизбежному злу. Сочетание этих факторов

не делает данный сюжет желанным предметом для обсуждения. Фактически даже брокерам, продающим страховые полисы, трудно что-либо сказать на эту тему: интерес людей к этой теме настолько слаб, что проще продавать полисы медицинского страхования или страхования жизни.

А теперь представьте себе фокус-группу, состоящую из брокеров, менеджеров по работе с персоналом и владельцев страховых полисов. Ведущий начинает обсуждение такими словами: «Сегодня мы собрались, чтобы поговорить о страховании по нетрудоспособности. Какая особенность этого вида страхования является для вас наиболее важной?» Теоретически этот вопрос вполне оправдан. Но если его задать в самом начале обсуждения, оно пойдет в совершенно неверном направлении. Люди начнут говорить на эту важную тему, потому что их об этом попросили. У тех, кто будет анализировать результаты фокус-группы, обязательно сложится впечатление, что страховка по нетрудоспособности занимает в жизни респондентов огромное место. Но проблема заключается в том, что не был создан адекватный контекст обсуждения реальных аспектов, которые важны при выборе страховки. А ведь именно этот реальный взгляд на процесс страхования и интересует клиента. И все сказанное об этих полисах, а также о страховании по нетрудоспособности в целом, скорее всего, будет отражать взгляды клиента, а не респондентов, позиция которых якобы выясняется.

При отсутствии картины в целом, показывающей, как продукт вписывается в жизнь людей (а не наоборот), решения будут отражать только позицию компании, и соответствующие меры окажутся бесполезными.

Возможно, не стоит удивляться, что часто исследования основаны на представлениях, страдающих некоторой близорукостью. Ведь если вы работаете в компании по производству туалетной бумаги, то в течение каждого часа рабочего времени, а иногда и во сне вы перебираете в уме такие характеристики продукта, как мяг-

кость, впитывающая способность, количество отрезков в рулоне. Все это занимает непропорционально большую часть вашей жизни. И, конечно же, вы начинаете считать, что весь остальной мир думает только о туалетной бумаге. Именно это предположение и становится точкой отсчета для ваших исследований.

По нашему лондонскому агентству гуляла замечательная байка (и я уверен, что она реальна) об одном клиенте из компании Nabisco, который отвечал за рекламу печенья в шоколадной глазури марки Club. Однажды он принес в агентство новый бриф по совершенствованию продукта: благодаря новой технологии слой шоколада стал на полмиллиметра толще. Этот человек раскраснелся от волнения. Он пел дифирамбы новой технологии, рассказывая, что британский потребитель будет счастлив, узнав об этом революционном прорыве. Домохозяйки, узнав о толстом слое шоколада, будут пищать от восторга и снесут двери в продуктовых магазинах. Но в этот момент один из аккаунт-планеров агентства безжалостно спустил клиента с неба на землю. Он сказал: «Прости, Джон, но... это ведь всего лишь какое-то несчастное шоколадное печенье».

Те, кто живет, ест и спит, думая только о своих продуктах, часто делают одно неприятное открытие: потребителям на эти продукты наплевать. Но иногда это открытие делается слишком поздно.

Когда агентство GS&P впервые получило заказ от California Fluid Milk Processors Advisory Board, у нас появился доступ к большой, многолетней базе исследований в отрасли производства молочных продуктов. В самых разных исследованиях без конца ставился один и тот же вопрос, который, видимо, должен был выявить привычки людей, пьющих молоко: «Сколько молока вы пьете?» или что-то вроде этого.

На первый взгляд этот вопрос кажется разумным, но если на него отвечать буквально, он может дать неверное представление о том, сколько молока выпивается и как. Дело в том, что вопрос «Сколько молока вы пьете?» предполагает количество стаканов

молока. Человек может ответить, что вообще не пьет молока, даже если каждый день он съедает по 17 порций зерновых хлопьев. А ведь большая часть людей заливает зерновые хлопья молоком. Либо готовят рисовый суп или картофельное пюре. Но в исследованиях было принято задавать именно такой вопрос, и в результате возникала искаженная картина потребления молока. Я считаю, что именно из-за этого долгие годы в рекламе молока люди пили его стаканами или прямо из пакета.

Увести исследование в неверном направлении могут не только отдельные вопросы. Я сомневаюсь и в полезности длинных опросных листов, используемых при проведении количественных исследований, и руководств по обсуждению качества продукта (это списки вопросов и тем, которые использует ведущий фокус-группы или углубленного опроса, чтобы направлять и контролировать дискуссию). Все они тоже порой могут исказить процесс исследований и привести к неверным выводам.

Опросные листы и руководства нужны для того, чтобы обеспечить связность и продуктивность исследований. Всем респондентам задают одни и те же вопросы. Затем ответы можно анализировать и сравнивать, раскладывая опрошенных по «кучкам». Порядок обсуждения или последовательность вопросов соответствует естественному развитию темы (с точки зрения клиента или исследователя) и, предположительно, позволяет эффективнее всего подводить опрашиваемых к самым важным вопросам.

Я видел такие вопросники и руководства, подробные и бесконечные. Они предполагали не только определенную систему вопросов, но и определенную систему ответов. Другими словами, осознанно или нет (я склонен думать, что все-таки неосознанно), исследователи заранее предполагали, что именно ответят респонденты, а последовательность и характер задаваемых вопросов предполагали только определенный сценарий ответов, и никакой другой.

Подобные исследования устроены совершенно не так, как человеческий мозг: ведь он далек от логики и линейности и воспри-

нимает мысли, высказанные в беседе, как серию случайных событий. Я всегда считал, что чем выше степень порядка или контроля в процессе исследований, тем ниже качество полученной информации.

И последнее, что я хочу сказать обо всем этом: правильные вопросы зачастую просто упускаются из виду. Часто это происходит из-за того, что исследователи избегают (можно даже сказать, боятся) очевидных, простых вопросов в лоб, а я сторонник именно таких вопросов. Тем, кому неудобно задавать очевидные вопросы на стадии исследования, будет совсем неудобно, когда из-за этого они сядут в галашу. Следующий пример, не относящийся ни к маркетингу, ни к рекламе, прекрасно иллюстрирует, к каким плачевным последствиям это может привести.

По некоторым причинам, о которых я не хотел бы говорить, недавно я купил книгу о флоре и фауне Гавайских островов. Из нее я с удивлением узнал, что на Гавайях обитает большая популяция индийских мангустов. Это млекопитающее похоже на крупную ласку или небольшую выдру и известно своей агрессивностью и способностью убивать больших ядовитых змей.

Раньше на Гавайях мангустов не было. Вообще-то, единственные млекопитающие, которые живут на этих островах, это летучие мыши, но они, к сожалению, не имеют отношения к нашей истории. С годами сюда были завезены и другие млекопитающие — или намеренно (например, свиньи, о которых я писал в главе 1, которых привезли сюда как домашних животных), или случайно. Некоторые животные попали на острова с кораблей, прибывавших из Америки или Полинезии.

Среди этих незваных гостей были и крысы. Они быстро освоили все острова и из-за отсутствия хищников, которые могли бы контролировать величину их популяции, так размножились, что стали буквально опустошать сахарные плантации. Владельцы плантаций никак не могли справиться с крысами. Чтобы найти средство сохранить урожай, они обратились за помощью к приро-

де. Если на островах у крыс нет естественных врагов, рассуждали они, их нужно откуда-то привезти. Немедленно стали проводить исследования, призванные найти подходящее животное.

Нужно было выбрать хищника, достаточно неприхотливого для того, чтобы легко адаптироваться к новым условиям, но сильного и агрессивного, способного побеждать наглых крыс и быстро размножаться, чтобы достаточно было завезти на острова небольшую популяцию.

Исследования быстро выявили идеального кандидата. Индийский мангуст, славящийся своей отвагой, молниеносной реакцией и силой, способен убить кобру, самую опасную змею в мире, и не прочь полакомиться крысами. То, что мангусты едят крыс, было подтверждено лабораторными экспериментами: мангустов и крыс сажали в одну клетку и смотрели, что из этого получится. Каждый раз мангуст убивал крысу и иногда ее съедал.

Ученые изучили результаты этих исследований, поймали много мангустов, привезли их на Гавайи и выпустили на всех островах, кроме Кауи. (Отсутствие там мангустов объясняют тем, что на одном судне с мангустами плыл и вождь одного племени с острова Кауи. Он решил, что эти агрессивные, норовистые создания просто «не подходят» для его острова, выбросил клетки за борт, и мангусты утонули.) Как это ни прискорбно, владельцы плантаций скоро обнаружили, что проблемы с крысами никуда не делись. Фактически на острове Гавайи, где выпустили самую крупную партию мангустов, крысы продолжали бесчинствовать точно так же, как и на Кауи, где мангустов вообще не было. Почему? Несмотря на все исследования, на способность мангустов убивать крыс, на успешные лабораторные эксперименты, никто не заметил одного важного факта.

Мангуст ведет дневной образ жизни, а крысы — ночной. И никому не пришло в голову выяснить это с самого начала.

Поэтому пока крысы пожирали сахарный тростник, их заклятые «враги» спали. А когда крысы возвращались в свои норы,

мангусты выходили на охоту и ловили домашних кур, цыплят, лакомились яйцами местных (и сегодня практически исчезнувших) птиц, гнездящихся на земле. Эксперимент с треском провалился.

Проведенное исследование было вполне адекватно с точки зрения валидности ответов на вопросы, которые в нем ставились. Оно было призвано найти грозного хищника, и мангуст был именно тем животным, которое описывал бриф. Тесты, измерявшие способность мангустов убивать крыс, были совершенно логичными, а данные о скорости размножения мангустов и ожидаемых темпах роста популяции были абсолютно верными. Но в этом исследовании имелось одно упущение. Один важный вопрос так и не был задан, и в результате все время и деньги, потраченные на решение проблемы распространения крыс, оказались выброшенными на ветер. И, что еще хуже, к проблеме крыс на Гавайях добавилась еще и проблема мангустов.

Но какое отношение мангусты и крысы имеют к рекламе и маркетингу? Спросите об этом корпорацию Coca-Cola. Не будем вдаваться в детали, потому что эту историю рассказывали уже тысячу раз. Скажу только, что в 1985 году, во время запуска «новой кока-колы» (New Coke), имевшей новый, более совершенный вкус, все исследования демонстрировали удачность идеи, и все исследования вкуса показывали, что «новая кока-кола» лучше старой. Однако Coca-Cola упустила из виду один важный факт. Она проигнорировала силу эмоциональной привязанности потребителей к старой кока-коле, их нежелание расстаться с продуктом, ставшим частью их жизни, ради неизвестного, хотя и более вкусного напитка.

Шумные протесты потребителей заставили компанию вернуться к традиционной формуле кока-колы. Тогда президент корпорации Дональд Кеог (Donald Keough) сказал в интервью газете The New York Times: «Все время, деньги и навыки, которые мы вложили в изучение клиентов, не позволили выявить всей глубины их привязанности к традиционной кока-коле».

Не могли? «Слепые» тесты показали, что 55% респондентов считали новую кока-колу вкуснее старой. А когда им сказали, что они пробуют напитки компании Соса-Сола, новый вкус предпочли 61% респондентов. Только при этом людям забыли сказать, что старой кока-колы больше не будет. Они-то думали, что новая кола будет продаваться наряду со старой. Вот так!

«Как бы вы отнеслись к тому, что старой кока-колы больше не будет?» — этот самый важный вопрос так никто и не задал, а значит, никто не получил на него негативного ответа. А потом было слишком поздно.

ВОПРОСЫ ЗАДАЮТСЯ НЕ ТЕМ ЛЮДЯМ И В НЕПРАВИЛЬНОЙ ОБСТАНОВКЕ

Грузная женщина средних лет с папкой в руках преградила мне путь в супермаркет.

— Сэр, я представляю компанию маркетинговых исследований... — и она назвала свою компанию. — Не могли бы вы уделить мне несколько минут и ответить на вопросы?

— Я бы с удовольствием, — ответил я, — но я представляю компанию, которая проводит это исследование. Я пришел понаблюдать за ним. Не могли бы вы проводить меня в помещение, где опрашивают респондентов?

Она указала в сторону узкого прохода, возле которого стояли контейнеры с мусором. Сбоку на стене висела картонка с нарисованной от руки стрелкой. Я двинулся по проходу и увидел еще более крупную даму с папкой, которая вела молодого парня-респондента навстречу неизбежности.

Все это происходило в десять часов утра в супермаркете города Сан-Диего. Я пришел туда, чтобы понаблюдать за исследованиями для одного нашего клиента. Нужно было протестировать новую рекламную кампанию на представителях целевой аудитории и оценить реакцию респондентов. Мы не принимали участия в раз-

работке исследования, но хотя бы имели возможность понаблюдать за его проведением.

Как и меня, всех подходящих респондентов отлавливали у входа. В благодарность за услугу им предлагали небольшое финансовое вознаграждение, потом их уводили в небольшую, плохо освещенную комнату и в течение 15 минут задавали им вопросы. Потом их вели в другую комнату, сажали в кресло, похожее на зубо-врачебное, и надевали на голову странный «шлем» с проводами. Перед креслом располагался экран, на который проецировались изображения журнальных рекламных объявлений. С одной стороны картинка, с другой — текст статьи и кое-где — логотип нашего агентства. В глубокий «шлем», закрывавший лоб, были вмонтированы датчики, реагирующие на движения зрачков респондента. По экрану двигался неуловимый луч, отслеживающий, куда смотрит человек и как долго он задерживает взгляд в той или иной точке. Затем респондент заполнял опросный лист, после чего его наконец отпускали. На все эти манипуляции уходило около часа.

Интереснее всего было наблюдать реакцию мужчин на изображения красивых девушек: сначала они смотрели на грудь и только потом читали заголовок объявления. Исследователи ничего не подстраивали, но это оказалось неожиданным и забавным открытием.

Еще я очень ясно увидел, что методы, которыми проводится исследование, могут очень сильно повлиять на его результаты. В наблюдаемом мной исследовании некоторые внешние факторы явно не способствовали положительному восприятию рекламы.

И здесь пришло время сказать, что это была рекламная кампания текилы **Сьерво Gold**. Она была основана на идее, что Сьерво — что-то вроде катализатора, благодаря которому вечеринка достигает своего апогея. С этим предположением согласится всякий, кто хоть раз попробовал текилу этой марки. На рекламных картинках крупным планом изображались люди в глубоком подпитии или стакан с атрибутами для употребления текилы (соль и лайм), а по-

верх изображения во всю страницу шел шрифт. На каждой рекламной картинке более крупно было выделено какое-то одно слово: «Раздевайся!», или «Оттягивайся!», или «Слизывай!».

Но вернемся к исследованию. Десять часов утра, среда, супер-маркет в Сан-Диего. Кто приходит сюда в это время? Даже если кому-то и оказалось меньше 35 лет и они подтвердили, что регулярно употребляют текилу Cuervo, я очень сомневаюсь, что они определяли мнение целевых потребителей, на которых была направлена эта кампания. А нужные люди в это время находились совсем в других местах и занимались гораздо более интересными вещами. Или даже если там и попались нужные люди, утром в среду они совершенно не похожи на самих себя в пятницу вечером. Так что вряд ли их тронет образ нетрезвого персонажа, пляшущего где-то на столике с криками «Раздевайся!» Для столь эмоциональной кампании использовались сухие, рациональные критерии, кампания проводилась в «стерильной» обстановке, в неподходящее время, и вопросы задавали неподходящие люди (как я уже сказал, это были грузные женщины средних лет). Наша кампания была и так далека от совершенства, а в таких обстоятельствах у нее вообще не было никаких шансов.

Многим исследователям, которые всю жизнь гоняются за объективностью, просто не приходит в голову, что сам факт проведения исследования меняет исследуемую ситуацию. Принцип неопределенности Гейзенберга [2] применим и к исследованиям в рекламе, ибо здесь, как и в квантовой теории, может вовсе не оказаться такой вещи, как научная объективность.

На первый взгляд кажется, что наши респонденты представляют определенную целевую или демографическую группу. Но на самом деле они представляют подмножество этой группы — подмножество людей, готовых отвлечься от своих дел и за пару-другую долларов ответить на длинный список вопросов; или подмножество людей, готовых потратить целый вечер на участие в фокус-группе. Возможно, они делают это из-за денег или испытывают

обостренный интерес к рекламе и маркетингу. При самом плохом раскладе мы имеем тщательно отобранную группу людей, которые менее всего представляют мнение целевой группы.

«ДЕТКИ В КЛЕТКЕ»

В большинстве случаев на ответы респондентов влияет и та атмосфера, в которой проводятся исследования. Невозможно оценить, насколько велико это влияние, но я уверен, что оно значительно.

Когда я работал в Англии, фокус-группы там проводились совсем не так, как в Соединенных Штатах. В США они обычно проводятся в специальных исследовательских центрах, как правило, расположенных в центре города. В Великобритании подобных лабораторий практически нет, и почти все мои группы проходили в частных домах [3].

У агентства Boase Massimi Pollitt в каждом большом городе была обширная сеть агентов, которые подбирали респондентов и проводили фокус-группы у себя дома. В назначенное время, вечером или в обеденный перерыв, респонденты приходили в частный дом (обычно в своем же районе. Если нас интересовали «голубые воротнички» или «белые воротнички», мы проводили опросы в тех районах, где они жили). Перед началом обсуждения они угощались на кухне стаканчиком вина или пива, а потом их приглашали в гостиную, где и проходило обсуждение. Здесь они рассаживались в креслах или на диванах, всем наливали еще по стаканчику, и начиналась беседа. В такой атмосфере развязывался язык даже у самых чопорных и сдержанных англичан.

В Соединенных Штатах совсем другая картина. Респондент приезжает в высотное здание в центре города и поднимается в лифте, скажем, на 24-й этаж. Потом он торчит в приемной вместе с респондентами еще четырех фокус-групп, назначенных на одно и то же время. Например, рядом может оказаться группа афроамериканских подростков, приглашенных для беседы о баскетболе с

представителями компании по производству кроссовок. Или группа женщин, которые привели своих девятилетних детей на фокус-группу, посвященную шоколадному молоку. Либо группа состоятельных (преимущественно белых) мужчин, которые недавно приобрели автомобиль Porsche. А сам наш респондент, скажем, относится к группе, состоящей из мужчин и женщин в возрасте от 25 до 45 лет, которых пригласили поговорить о телефонных компаниях. Так они и сидят молча, в обществе чужих людей, сидят и думают о сэндвиче, который им пообещали за участие в группе.

Наконец, группу приглашают в комнату для исследований. Ведущий группы, возможно с британским акцентом, просит всех сесть за длинный стол и поставить перед собой таблички с именами. Как правило, респонденты рассаживаются произвольно. В итоге женщины устраиваются рядом с женщинами (их сегодня четверо), а шестеро мужчин сбиваются в кучу на другой стороне стола. Двое из них — латиноамериканцы, а двое — афроамериканцы, и никто не садится рядом с представителем другой расы. В углу крупный мужчина с длинными рыжими волосами, стянутыми резинкой, поправляет видеокамеру на штативе, здесь же — профессиональное видеооборудование и монитор. Над столом с потолка свешиваются микрофоны. Ведущий сидит во главе стола — чопорный, словно учитель, а за его спиной находится зеркало во всю стену. За этим зеркалом (а это, конечно же, вовсе не зеркало, а одностороннее смотровое окно) сидят несколько человек из агентства и представители клиента. Они грызут конфеты M&M, разговаривают по мобильникам и потешаются над неуклюжими респондентами. Время от времени они громко смеются, и уж поверьте мне, респондентам все прекрасно слышно. (Однажды я вел группу, и одна участница никак не могла понять смысла рекламного объявления и все время его критиковала. Когда после ее выступления возникла пауза, приглушенный голос из-за стены произнес: «О господи, Маргарет, не спи!» После этого Маргарет вообще замолчала.)

И теперь вообразите, как чувствуют себя респонденты, когда модератор советует им «расслабиться, вести себя естественно, быть самими собой».

Если ведущий опытен, некоторые члены группы, может быть, и расслабятся и начнут говорить то, что думают. Но это маловероятно. Непривычная обстановка, длинный стол, видеотехника — все это явно и неявно оказывает пугающее влияние на респондентов. Одни пугаются и замолкают, и тогда из них слова не вытянешь. Другие начинают играть на публику, их невозможно остановить. А третьи считают, что их пригласили сюда ради критики, и пытаются подловить рекламистов и маркетологов на ошибке. Еще раз повторю: опытный ведущий может сгладить эти проблемы или даже избежать их. Но любой из вас, дорогие читатели, кому пришлось хоть раз наблюдать фокус-группу, согласится, что такой модератор — большая редкость и даже самые лучшие из них в подобной обстановке терпят поражение.

На досуге я с большим интересом изучаю жизнь приматов (не путать с примасами [4]). Я имел счастье наблюдать за гориллами и шимпанзе не только в неволе, но и в условиях дикой природы. На первый взгляд шимпанзе, живущий в лесу Гомбе в Танзании, мало чем отличается от своего собрата из зоопарка Сан-Франциско. Их жесты, издаваемые ими звуки и другие особенности поведения очень похожи. Но в то же время они очень сильно отличаются друг от друга. Поведение шимпанзе в неволе изменилось под влиянием обстановки, и наблюдения за группой таких шимпанзе мало что скажут нам о поведении их собратьев в естественной среде.

Когда Джейн Гудолл [5] впервые увидела, как шимпанзе в Гомбе обламывают ветки, чтобы добывать ими термитов, она усомнилась в давно бытующем представлении, что люди будто бы отличаются от животных тем, что могут создавать и использовать орудия труда. Ее наблюдения свидетельствовали о том, что нам нужно или признать шимпанзе людьми, или найти другое определение человека.

И Джейн Гудолл, и Дайан Фосси (Dian Fossey), которая много лет наблюдала жизнь горных горилл в Руанде, показали всему миру, как эти виды близки к человеку, и не только генетически, но и с точки зрения семейных связей, иерархии и эмоций. Но это было бы невозможно, если бы эти женщины не изучали животных в дикой природе, в естественной для них среде.

Я считаю, что по своим мыслям и поведению фокус-группа из человеческих особей так же похожа на широкую аудиторию, как шимпанзе в зоопарке — на своих диких собратьев из африканских лесов. То есть между ними нет практически ничего общего.

Далее, и прежде всего в главе 4, мы поговорим о том, как исследования помогают создавать отношения с людьми не в традиционных исследовательских центрах, а в окружении, больше похожем на «естественную среду обитания», где людям легче расслабиться и стать самими собой — а значит, легче открыто выражать свои мысли и чувства.

«МЫ ЗНАЕМ, КАК ВАС РАЗГОВОРИТЬ»

И наконец, я хотел бы сказать о том, как именно людям задают вопросы. Даже в качественных исследованиях, цель которых — выяснить мнения людей в максимально комфортной, неформальной и ненавязчивой обстановке, многие интервью, проводимые и в группе, и один на один, скорее напоминают допросы с пристрастием. Я гляжу на эти длинные руководства и опросные листы и вижу, что их составители помешаны на правильных вопросах и их единственной последовательности, а правильный ответ для них — дело десятое. Гляжу и думаю, что это не работа с людьми, а «эксперименты» над ними. Когда респондентам приходится только отвечать на бесконечные вопросы, они играют пассивную роль, и вряд ли их ответы окажутся осмысленными. Например, чтобы получить как можно больше информации от участников фокус-группы, важно давать им время подумать. Не случайно все открытия,

которые я сделал в фокус-группах, происходили после сравнительно долгих (а некоторые сказали бы — напряженных) пауз. Респонденты замолкали, задумывались, прежде чем высказаться. Если бы я заполнял паузы бесконечными вопросами, этих открытий просто не было бы.

Удивительно, на каком языке задаются вопросы! Интервьюер ведет себя как следователь, так, словно респондент — подозреваемый. Возможно, все проблемы рекламы, если она говорит на языке компании, а не потребителя, возникают еще на стадии предварительного исследования, когда ведущий описывает продукт на жаргоне компании, предполагая, что респонденты его понимают. Джеффри Фрост (Geoffrey Frost), директор по международной рекламе компании Nike, называет это «маркетинг по принципу они такие же, как мы». При этом сотрудники компаний абсолютно уверены, что потребители ничем от них не отличаются. На самом деле так бывает очень редко.

Это особая проблема — то, что маркетологи и их агентства описывают продукт на языке, чуждом для покупателя. Например, в коридорах автомобильных компаний часто можно услышать фразу маркетологов «полноприводный автомобиль-универсал». А водители обычно называют свои Isuzu Trooper, Ford Explorer, Jeep Cherokee или Toyota 4Runner внедорожниками или (к досаде остальных производителей) просто джипами. Если респондентов фокус-группы спросить, как они относятся к «полноприводным автомобилям-универсалам», некоторые просто не поймут, о чем речь. Я сам однажды задал такой вопрос и не мог понять, почему мой респондент напрягся и замолчал, а потом сказал: «А, вы имеете в виду джипы? Ну да, как мой Explorer...»

И если бы только это! Сотрудники компаний часто думают, что жизнь потребителя движется по тем же рельсам, что и жизнь компании, и этот подход проявляется в их исследованиях. Например, многие технологические и телекоммуникационные компании предлагают услуги для корпоративных и индивидуальных клиен-

тов. За каждое направление отвечает специальный менеджер. И для этих направлений часто проводятся отдельные рекламные кампании. В основе такого странного поведения лежит идея, что человек, покупающий телефон для работы, и человек, покупающий телефон для личного пользования, — это два разных биологических вида. Во многих случаях, особенно если речь идет не о телефоне, а о других товарах, связанных с телекоммуникацией, этот аргумент достаточно обоснован. Но даже у самых технически грамотных людей есть дом, и, скорее всего, рекламу телефонной компании они будут смотреть дома, в кругу семьи. И если говорить с ними только как с бизнесменами, особенно если вас волнует общее восприятие брэнда, вы сужаете проблему и вредите рекламной кампании. Нельзя забывать о жизни человека во всех ее проявлениях, а не о той незначительной ее части, которая отражает эффективность организации работы в отделе маркетинга.

Люди часто говорят не то, что думают

Неправильные вопросы, к тому же неверно поставленные, имеют опасное свойство притягивать неправильные ответы. И не потому, что люди намеренно лгут, а потому, что сценарий исследования сбивает их с верного пути. Ведь если упасть в незнакомую реку с крутого берега, есть только один способ из нее выбраться — плыть по течению.

Нужно быть очень узколобым человеком, чтобы решить, что страховка по нетрудоспособности — очень интересная тема для разговора, или что мир ждет не дождется следующего тарифного плана на междугородные звонки, или что реклама молока обязательно должна сообщать процент содержания жира. Можно взять руководство по ведению дискуссии и, придерживаясь четкой последовательности вопросов, получить именно эти ответы и с чистой совестью назвать их самыми важными результатами исследований. И неважно, что при этом они окажутся неправильными.

Как я уже отметил, некоторые респонденты говорят то, что, как им кажется, хочет услышать ведущий («если он хочет, чтобы я критиковал, я буду критиковать»), а другие ведут себя прямо противоположным образом. Но помимо того, что в группе существует определенная динамика поведения, которую опять же до определенной степени может контролировать опытный модератор, есть и еще одна причина, по которой респонденты могут не говорить того, что думают на самом деле. Они могут искренне верить, что откровенно выражают свое мнение, хотя это не так. Они говорят что-то неопределенное, нечто, находящееся на грани между истиной и вымыслом. Респонденты просто ведут себя как приличные, умные, информированные люди. Политкорректность — это феномен, серьезно затрудняющий исследования в Соединенных Штатах, особенно в Калифорнии. В Сан-Франциско дело доходит почти до абсурда. Политкорректность обобщает («Тут все не так») и забирается в частности («В конце ролика ему нужно дать молочка, потому что в мире и так много страданий»). Иногда политкорректность принимает абсурдные формы («Я думаю, что рекламировать молоко — это плохо, потому что в некоторых религиях корова считается священным животным, а реклама предлагает пить это молоко»).

Однажды в Англии мне пришлось прервать фокус-группу после того, как одна респондентка в слезах выбежала из комнаты, потому что другая прочла ей нотацию о том, как именно следует кормить ребенка, несмотря ни на какие лишения. «На вашем месте, — заявила эта опытная мамаша, — я бы напирала на овощи и фрукты, даже если это дорого». Было совершенно очевидно, что своего ребенка она не перекармливала овощами и фруктами. Но у нее была возможность проявить моральное превосходство, что она и сделала, оскорбив при этом материнские чувства другой женщины.

Если послушать, что люди говорят во время фокус-групп, и взять на веру их ответы во время более широких количественных

исследований, можно подумать, что американцы — самая здоровая нация на планете. Все они правильно питаются, делают зарядку, и у каждого образцово низкий уровень холестерина.

Например, в ходе одного недавнего исследования американских бизнесменов спросили, какие услуги в отелях больше всего влияют на их выбор. На первом месте оказалось наличие в отеле спортивного зала. При этом 70% респондентов сказали, что для них этот фактор очень важен. Казалось бы, узнав об этом, владельцы отелей бросятся увеличивать размеры спортзалов. Ведь если ими собираются пользоваться 70% постояльцев, двух бегущих дорожек и одного велотренажера явно недостаточно. На самом деле спортзалами в отелях пользуются только 17% постояльцев. Остальные сидят в своих номерах с бутылочкой джина и смотрят по кабельному телевидению эротику.

Точно так же за последние пять лет количество американцев, выражающих беспокойство по поводу употребления картофеля фри, выросло на 39%. Но в тот же самый период реальный уровень погребления картофеля фри упал всего на 7%. Несмотря на все заявления об отказе от красного мяса говядина остается любимым блюдом американцев, а мясные рестораны по всей стране получают рекордные прибыли.

Откуда у наших сограждан такой разрыв между словом и делом? Во время исследований многие склонны публично демонстрировать те качества и привычки, которых им недостает. Иногда люди пытаются произвести впечатление на других участников исследования. Иногда человек хочет вырасти в собственных глазах, внушив себе, что он умнее и проницательнее, чем есть на самом деле. Им хочется хотя бы на мгновение побыть такими, какими они видят себя в мечтах. Ведь здесь, на фокус-группе, их никто не знает и никто не уличит во лжи.

В те времена, когда я путешествовал по Великобритании и разговаривал с людьми о пиве, в начале интервью я всегда спрашивал, какое пиво они пьют постоянно. Каждый называл какую-то

одну марку пива (мне редко приходилось разговаривать с женщинами, потому что тогда они пива почти не пили). Часто назывались не очень распространенные и довольно дорогие местные марки эля, например Theakston's Old Peculiar, Marston's Pedigree, Old Sweetsocks или что-то в этом роде. Людям хотелось похвастаться перед другими и проявить себя большими знатоками пива. Потом начиналась беседа, и выяснялось, что на каждую пинту этого прекрасного местного пива, которое они якобы активно пьют, приходится 15 пинт дешевого лагера. Поэтому слова респондентов всегда нужно сравнивать с объективными данными рынка.

Если этот пример кажется вам слишком «британским» или слишком «мужским», я попросил бы вас вспомнить, как вы отвечали на вопросы какой-нибудь компании во время рекламной акции. Ну, вы понимаете, о чем я: когда вас спрашивали, как вы проводите свободное время и какие журналы читаете. Вы действительно всегда даете правдивые ответы?

Я сам готов признать, что в таких вопросниках пишу, что часто смотрю телеканал PBS, много читаю, занимаюсь бегом и ныряю с аквалангом. Я действительно иногда смотрю мультсериал Вагпей вместе с сыном, несколько раз участвовал в марафоне (десять лет назад) и раз в год ныряю с аквалангом. Так что я не лгу, ведь так? Да ладно, я ни за что не поверю, что вы никогда не приукрашивали правду. А как же этот бедняга, которому приходится анализировать ваши ответы и на их основе писать рекомендации для совета директоров своей компании?

«ПОП-ИССЛЕДОВАНИЯ»

Неправда, полуправда или полужошь, которую мы слышим от респондентов во время исследований, объясняются тем, что человек стремится к лучшей жизни. Но иногда такие ответы объясняются внешними факторами. В Соединенных Штатах существует мощная индустрия опросов, задача которой — выявлять «соци-

альные тенденции», фундаментальные сдвиги в установках американского общества, влияющие на рассуждения людей о собственной жизни и, самое главное, на то, как они голосуют на выборах и какие товары покупают. Эта последняя задача важнее всего, потому что выявление тенденций — это не забавы ученых и филантропов, это большой бизнес. О том, как использовать новые веяния в обществе, пишутся книги, это обсуждается на семинарах, этому посвящаются презентации, проводимые для крупнейших компаний Америки. И, самое главное, об этом постоянно твердит пресса.

Не проходит и дня, чтобы в газете, журнале или по телевидению не появилось сообщение о «новой» тенденции, которая скоро до неузнаваемости изменит всю нашу жизнь. Мне кажется, это происходит из-за того, что телевизионщикам нужно заполнить очень много эфирного времени, газетчикам — очень много газетной площади, а текущих новостей не хватает. Социальные тенденции — прекрасная пища для журналистов, потому что кто-то уже проделал всю работу за них, и остается просто взять интервью и изложить его в нужной форме. В итоге на телевидении появляется передача о том, что люди стали есть меньше красного мяса, или нам показывают жуткие тромбы в артериях, представляют кадры с коровами, которых убивают электрошоком. Потом нас спрашивают, как мы относимся к красному мясу, а мы повторяем увиденное по телевизору. Исследователи пишут отчет в совет по свиноводству, который проводит рекламную кампанию, в которой свинина подается как «белое мясо», а потом в прессе появляется материал об этой рекламной кампании, где ее называют свидетельством новой социальной тенденции.

Том Вулф [6], назвавший 1970-е годы «десятилетием „я“», приходил в ярость, когда те или иные «предсказатели» уже в конце 1980-х называли 1990-е годы «десятилетием озабоченных своим здоровьем людей» или «десятилетием умеренности». Вулф говорил, что прежде чем назвать 1970-е годы так, как он их назвал, он

дождался их конца, и это название было результатом наблюдения прошедших событий, а не гаданием на кофейной гуще.

Те же, у кого хватило смелости заранее так окрестить 1990-е, ожидали фундаментального сдвига в ценностях Америки от «расточительного потребления» 1980-х годов к более глубокому пониманию того, что действительно важно в жизни. Семья, говорили они, станет главной ценностью, дом — местом реализации этой ценности, а время станет дороже, чем деньги. Это сразу же отразится на жизни компаний, а компании, производящие «статусные» товары, например немецкие производители автомобилей, потерпят крах. Однако в 1990-е годы бизнес BMW, Mercedes и Porsche переживал бум. А в 1997 году размер бонусов, которые выдавали компании Уолл-стрит за рекордную годовую прибыль, почти в два раза превышал размер бонусов в предыдущее десятилетие.

Вулф называл все это «медиаболтовней» и говорил, что «в 1990-е годы произошло только одно: деньги перестали течь рекой». Да, перестали, но только на пару лет в конце 1980-х и самом начале 1990-х годов. Какое-то время люди не могли позволить себе дорогую спортивную немецкую машину, но это не мешало им мечтать о ней. Вместо того чтобы признать, что у них нет денег на такую машину, люди стали оправдывать ее отсутствие некими только что открытыми принципами и ценностями. «Гораздо приятнее, — считает Вулф, — размышлять о космосе или говорить, что на все воля Бога». К тому же теперь можно заполнить телеэфир рассуждениями о космосе и Боге.

Во время выборов 1992 и 1996 годов в дебатах между обеими партиями и между отдельными кандидатами основную роль играли семейные ценности. Явно или неявно, бесчисленные рекламные кампании отдавали дань этой социальной тенденции. Журнал Fortune цитировал Арнольда Брауна (Arnold Brown), futuroлога из нью-йоркской консалтинговой компании Weiner Edrich Brown, который сказал, что в эпоху семейных ценностей «в

качестве социального допинга на смену любовным интрижкам пришли альпинизм и рафтинг». Какая ерунда! Может быть, Дик Моррис [7], вместо того чтобы нежиться в постели с проституткой, занимался бы альпинизмом и лазил по скалам, нащупывая ногами крепкие уступы, — может быть, тогда у него до сих пор была бы работа, и он продолжал бы нашептывать Биллу Клинтону, что многие голосуют за семейные ценности. Все так. Но что касается самих семейных ценностей, печальная истина состоит в том, что сегодня в Соединенных Штатах у любой американки младше 30 лет есть шанс обзавестись за свою жизнь большим количеством мужей, нежели детей.

А еще в последние годы мы то и дело слышим о появлении новой социальной группы, которую Дуглас Коупленд [8] в своем одноименном романе назвал «поколением Икс». Я уже слышал музыку «поколения Икс», видел одежду «поколения Икс» и смотрел фильмы для «поколения Икс». И я подозреваю, что в прошлой жизни я совершил нечто ужасное, потому что мне пришлось даже читать отчеты об исследованиях «поколения Икс». Директора по исследованиям без конца говорят мне, что наша реклама должна «обращаться к „поколению Икс“, потому что оно предоставляет хорошие возможности». Простое присутствие в каком-нибудь рекламном ролике актера с козлиной бородкой заставило не одного брэнд-менеджера в восхищении назвать этот ролик «икс-апильным». Я мог бы и сам кое-что сказать об этой иксомании, но уступлю эту честь Дугласу Коупленду: раз уж он первым заговорил на эту тему, пусть за ним останется и последнее слово. В своей статье в журнале *Esquire* в 1995 году Коупленд написал: «А сейчас я хочу сказать, что „поколения Икс“ больше не существует. Курт Кобейн [9] на небесах. Фильм „Чуваки“ [10] собрал рекордные кассовые сборы, а пресса относит к „поколению Икс“ всех, кто старше 13 и младше 30 лет. Это говорит лишь о том, что маркетологи и рекламисты так и не поняли, что „Икс“ — это не биологический возраст, а отношение к миру».

Маркетологи часто тратят массу времени на то, чтобы не упустить призрачные возможности, вместо того чтобы воспользоваться теми шансами, которые существуют и действительно имеют смысл. Тем самым они распыляют свое внимание, зря тратят время, разваливают свои исследования и бюджеты в погоне за людьми и мифами, которых не понимают и которых часто вообще не существует. Рекламодатели просят агентства «учитывать потребности „поколения Икс”» или разработать кампанию, которая бы соответствовала видению Джорджем Бушем Америки как «более доброй и благодородной страны». Но люди, высказывающие такие пожелания, не понимают, что далеко не все, что говорится в десятичасовых новостях или на фокус-группах, является правдой.

ВОПРЕКИ ОБЩЕПРИНЯТЫМ ПРЕДСТАВЛЕНИЯМ, ЦИФРЫ НЕ ВСЕГДА НАДЕЖНЫ

Ежедневно индустрия исследований Соединенных Штатов извергает миллиарды цифр, демонстрирующих эффективность рекламы и отношение потребителей к продукту как в реальности (то есть на рынке), так и в теории (то есть с точки зрения их предполагаемого отношения к рекламе и продукту). Во многих организациях эти цифры обладают неограниченной властью. По утрам руководители компаний быстрого питания спешат к своим компьютерам, чтобы увидеть, насколько успешным был вчерашний запуск нового сэндвича; директора по исследованиям требуют, чтобы к ним на стол ложились самые свежие сведения по рекламным роликам, отражающие динамику показателей узнаваемости и убедительности брэнда. И даже если речь идет о качественных исследованиях, брэнд-менеджерам важно, чтобы восемь из десяти респондентов проголосовали за (иначе тестирование идет насмарку). Все это довольно банально. Если показатель выше какого-то уровня, это хорошо. Если ниже — плохо. И на основании такого ньютоновского подхода в американском

бизнесе каждую минуту принимаются решения стоимостью в миллионы долларов.

В своей книге «Пир во время хаоса» гуру менеджмента Том Питерс (Tom Peters) пишет, что «вдохновение редко (так и хочется сказать — никогда) говорит на языке цифр». Я не могу с ним не согласиться. В отличие от многих аккаунт-планеров я свято верю в важность цифр для анализа и определения глубины проблем. Я всегда пользуюсь цифрами, чтобы подтвердить выводы количественных исследований, но никогда не видел, чтобы цифры послужили источником вдохновения для удачной рекламной кампании. Я уверен, что такие примеры существуют, и был бы рад узнать о них, но думаю, что они представляют собой скорее исключения, чем правило.

Тот единственный случай, когда мне пришлось работать со стратегией, которую «вдохновили» цифры, был настоящим кошмаром. В 1989 году агентство GS&P начало работать с брэндом текилы Сиегво. Нас попросили разработать рекламную стратегию на основании очень дорогого и впечатляющего многомерного анализа статистических данных. (Кажется, это называлось именно так.) Люди оценивали текилу в целом, а также Сиегво и конкурирующие брэнды. Затем их ответы (вернее, их проекции) каким-то неизвестным мне образом наносились на карту, чтобы понять, что такого особенного есть в текиле Сиегво по сравнению с другими брэндами и другими спиртными напитками. В результате на карте основное пространство оказалось занято тремя фразами:

«ХОРОШИЕ НАПИТКИ»

«ВЕСЕЛАЯ ВЕЧЕРИНКА»

«КРУТЫЕ ПАРНИ»

Эти три фразы стояли рядом. Они должны были стать нашим рекламным слоганом. «Хорошие напитки, веселая вечеринка, крутые парни». Я постоянно все путал, и мне чудилось, что на-

питки — веселые, парни — хорошие, а вечеринка — крутая, но это еще что. Процесс усреднения ответов выдал настолько безупречный и светлый образ текилы Cuervo, что его можно было бы выдать за любой слабоалкогольный или безалкогольный напиток, от пива Budweiser до кока-колы, от легкого вина до лимонада Sunny Delight.

Но на этом погоня за цифрами не закончилась. Многие из разработанных нами для этой фирмы кампаний (а их было действительно много — около 30) проходили количественные тесты, и каждый раз кампанию оценивали по трем основным параметрам: по ее способности сообщать людям о хороших напитках, веселых вечеринках и крутых парнях. Нетрудно догадаться, что кампания «Раздевайся!», о которой я уже писал, получила очень высокие оценки по параметрам «веселая вечеринка» и «крутые парни», но очень низкую оценку по параметру «хорошие напитки». Другие кампании набирали очень много очков по «хорошим напиткам», но очень мало по «крутым парням». Все это было весьма печально, особенно учитывая уникальность брэнда Cuervo. За всю свою карьеру я не припомню другого брэнда, который бы мгновенно вызывал у людей такую сильную бессознательную реакцию. Во время качественных исследований респонденты начинали хихикать, бросали друг на друга заговорщицкие взгляды, качали головами и даже смущенно закрывали лицо ладонями из-за нахлынувших воспоминаний. Каждому было что вспомнить. И почти все эти истории были, мягко говоря, не совсем приличными. Мы просили людей представить себе вечеринку. Они открывают дверь гостям, и каждый гость приносит с собой упаковку пива. А потом мы просили их представить, что один из гостей принес бутылку текилы Cuervo Gold. Что это означает? У всех была совершенно одинаковая реакция. Люди начинали говорить, махать руками, активно прибегая к невербальным формам общения... Черт побери, это будет та еще вечеринка! Никто ни разу не сказал, что это будут «хорошие напитки, ве-

селяя вечеринка и крутые парни». Но цифры-то свидетельствовали о другом, а если люди этого не говорят, значит, наша реклама плохая. И никто ни разу не поставил под сомнение достоверность этих цифр.

Такое благоговение перед цифрами — типично американское явление. Американцы любят цифры, цифрами они готовы описать все на свете. Ярче всего это проявляется в спорте. Чтобы убедиться в этом, достаточно просмотреть спортивные страницы любой американской газеты или пять минут послушать по телевизору спортивный репортаж. Игроки не просто отбивают удары, они отбивают левой рукой удар питчера, сделанный правой рукой, во время вечерней игры в июне, после того как съели на обед лазанью. Статистические данные об игроках определяют их способности, которые в свою очередь определяют их гонорары, о которых сообщается публично, чтобы об этих цифрах могли узнать все. Как будто без цифр чего-то не хватает, и возможно, что не хватает как раз истины.

Вот один пример, который я наугад выбрал из газеты San Francisco Chronicle от 2 июня 1994 года. Это прекрасная иллюстрация к моим долгим пассажирам о любви американского общества к цифрам.

«ТИГРЫ» ПОБЕДИЛИ,

ИЗБЕЖАВ ПОПАДАНИЯ НА ПОСЛЕДНЕЕ МЕСТО

«Иволги» проигрывают 5:6, три раза подряд уступив «Тиграм». Майк Массина (7:3) сделал четыре рана и десять хитов в шести иннингах. К решающему восьмому матчу с командой из Детройта он подошел со счетом 5:0 (1.57 ERA). Белчер (3:8) пропустил четыре хита, три обводки и выбыл из игры после трех страйков. Он проиграл первые семь решений (8:2).

«ОН ИГРАЛ НЕ КАК ПИТЧЕР 2:8, А КАК ПИТЧЕР 8:2», — сказал Массина.

ДЕТРОИТ ВЕДЕТ 10:1 (ШЕСТЬ РАНОВ В СЕДЬМОМ ИННИНГЕ). ПРОРЫВ СТАЛ ВОЗМОЖЕН БЛАГОДАРЯ ОШИБКЕ ПЕРВОЙ БАЗЫ РАФАЭЛЯ ПАЛМЕРИО, КОТОРЫЙ ДО ЭТОГО ПРОВЕЛ 161 ИГРУ БЕЗ ПОРАЖЕНИЙ.

Вы, конечно же, согласитесь, что это типичный образчик жанра. А теперь сравните его со статьей из британской газеты Sunday Times, которая вышла на три дня раньше, 29 мая 1994 года.

«ЦВЕТУЩАЯ ЗЕМЛЯНИКА» ПОТРУДИЛАСЬ НА СЛАВУ

Дул пронизывающий ветер, и страшно было вытащить руки из карманов. В воздухе носилась пыль, шквальный ветер сдувал блокнот с колен, и хотелось наговорить кому-нибудь колкостей. Словом, был типичный английский день. Непримириемое соперничество между командами графства и яростная борьба на поле под хмурым небом из века в век были неотъемлемой составляющей английско-го крикета, разбивающей мечты нашей молодости и стирающей воспоминания о былых безрассудствах. [...]

[...] Его игра всегда была смесью показной рассудочности и вспышек ярости, хотя он до сих пор остается хорошим игроком. И когда он победил, трудно было сказать, от чего он так устал — от самого себя, от судей или от жизни вообще. Но ему, очевидно, все надоело, а с кем этого не бывает?

Не знаю, о ком эти примеры говорят больше — об американцах или об англичанах, но те же культурные различия проявляются и в области, совсем далекой от нашей темы. — в дегустации вин. Недавно в британской газете Daily Telegraph я прочел статью о Роберте Паркере-младшем (Robert Parker, Jr.), дегустаторе вин и издателе журнала Wine Advocate. В Соединенных Штатах во многих магазинах на полках с винами можно найти таблички с указанием баллов Паркера. Паркер разработал собственный подход к оценке

качества вин, припомнив, как оценивалась успеваемость во времена его учебы на юридическом факультете университета. Просто за сам факт своего существования вино получает 50 баллов. 100 баллов — признак совершенства. Этим баллам Паркера очень доверяют, и если какое-то вино набирает больше 85 баллов, его просто сметают с полок. А если баллов меньше — это плохая новость и для производителя, и для продавцов. «Каждый глоток Паркера, — пишет автор статьи, — повергает виноделов в трепет».

Однако британские коллеги Паркера относятся к его системе скептически. Они считают, что его баллы «лишают вино поэзии». И более того, они боятся, что «паркеризация» вина заставляет виноделов производить вино лишь для того, чтобы ублаготворить вкус этого достойного человека. То же самое может произойти и в рекламе. Было бы сравнительно легко создать кампанию для Сиегво, которая бы набрала немало баллов по всем трем параметрам — «хорошие напитки», «веселая вечеринка» и «крутые парни». Возможно, для этого достаточно было бы набрать эту фразу крупным шрифтом и изобразить под ней большую группу людей, которые выглядят «крутыми», улыбаются, хлопают друг друга по спине и попивают текилу. Такая реклама попала бы в соответствующие клетки в анкете, но, скорее всего, оказалась бы неудачной. Мы же не хотели, чтобы «хвост» исследований вилял «собакой» рекламы, и поэтому так и не запустили эту кампанию.

К сожалению, иногда рекламисты в первую очередь думают о клетках в оценочной анкете, и у них получаются соответствующие кампании. Каждый день я встречаю рекламу, которая вызывает ощущение, что копирайтер и арт-директор думали не о том, что хотят услышать люди, а о том, как пройти количественный тест.

Еще одна проблема, связанная с таким повышенным доверием к цифрам, заключается в том, что они начинают играть гораздо более важную роль, чем следует. Это подтверждает исследование Adtrack журнала USA Today, в котором каждую неделю рассматривается какая-нибудь известная рекламная кампания. Довольно

большую выборку респондентов спрашивают, нравится ли им та или иная реклама и как они оценивают ее эффективность. В 1996 году таким образом оценивалась рекламная кампания автомобиля Isuzu Rodeo. По параметру эффективности она получила очень низкую оценку. Я уверен, что после этого маркетинговый отдел Isuzu получил массу звонков от автодилеров с требованием изменить рекламу. Но компания Isuzu предпочла не обращать внимания на всю эту историю, особенно на формальные показатели эффективности. Она справедливо рассудила, что выборка не соответствовала целевой группе Rodeo, а значит, ее оценки были неадекватны, а простые размышления каких-то людей об эффективности или неэффективности кампании абсолютно ничего не значат, особенно если эти люди не относятся к целевой аудитории рекламы. И в подтверждение этой мысли в том же месяце, когда были опубликованы результаты исследования, объемы продаж Isuzu Rodeo побили предыдущий рекорд продаж.

Исследование для USA Today проводила компания Louis Harris & Associates — компетентная и уважаемая исследовательская фирма. И хотя я поспорил бы с ее методикой (людей просили рассказать, что они думают об эффективности кампании), это исследование, несомненно, было проведено на высоком уровне. Проблема заключалась скорее в том, как были изложены его результаты и, следовательно, как их воспринял читатель — ведь люди склонны обращать внимание на ответ, упуская из виду то, каким образом был поставлен вопрос. И поэтому очень соблазнительно и опасно использовать в исследовании ответы на вопросы, которые на самом деле не были заданы, а потом проецировать эти ответы на людей, не входивших в выборку.

Совсем недавно (6 июля 1997 года) в газете The New York Times вышла статья под названием «Какой ужас! Какой кошмар!.. Это же... Впрочем, ничего страшного». Ее автор Стивен А. Холмс (Stephen A. Holmes) писал, что в 1995 году отчеты нескольких исследовательских компаний выявили «большой процент — в одном

исследовании он составил даже 65% — девочек-подростков, забеременевших от взрослых мужчин». Эта информация повергла общество в шок. Несколько штатов сразу же ужесточили уголовную ответственность за изнасилование, чтобы защитить молодых девушек и уменьшить количество внебрачных детей. Но эта информация указывала совсем на другую проблему.

Автор статьи продолжал: «Во многих сообщениях об этих исследованиях забывали упомянуть, что 62% из этих девочек-подростков уже исполнилось 18 или 19 лет. А значит, как и отцы их детей, они были уже достаточно взрослыми. Остался без внимания и тот факт, что исследователи не делали разницы между замужними и незамужними молодыми мамами. Дальнейшие исследования показали, что из молодых матерей в возрасте от 15 до 17 лет только 8% были незамужними девушками, забеременевшими от мужчин как минимум на пять лет старше себя». Холмс называет это «фактором истерии». Он указывает, что «все начинается с дрянных исследований или неправильной трактовки хороших исследований, потом быстро перерастает в неистовые вопли общественности и влечет за собой принятие новых законов и правил». А заканчивается все конфузом.

Подобные вещи происходят сплошь и рядом, так что очень осторожно выбирайте, во что верить.

В ПЛОХИХ РУКАХ И ХОРОШИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ОПАСНЫ

Приведенные выше примеры иллюстрируют многие (но далеко не все) ловушки, которые таят в себе исследования, и указывают, каким образом исследования могут увести нас в неверном направлении. Конечно же, есть очень много прекрасно продуманных, хорошо спланированных и должным образом проведенных исследований. Но если с их результатами неправильно обращаются, они тоже могут вызвать проблемы. Во время дискуссий о контроле над торговлей оружием я часто слышу, что проблема за-

ключается не в самом оружии, а в том, как люди его используют. В контексте контроля над торговлей оружием это совершенно неубедительный аргумент, но для дискуссии об исследованиях в области рекламы он имеет некоторый смысл. Нет ничего плохого в самих рекламных исследованиях (я этот тезис уже достаточно подробно обосновал в предыдущих главах, вернусь к этому и позднее). Но если отдать результаты таких исследований в руки некоторых руководителей агентств или компаний-заказчиков, это будет столь же «разумным» шагом, как подарить Саддаму Хусейну химическое оружие.

Я всегда считал исследования лишь средством достижения определенной цели, и, наверное, мне не понять тех, кто зарабатывает на жизнь исключительно проведением исследований. Исследования могут указать некое направление, но, на мой взгляд, редко дают ответ на конкретный вопрос (если этот ответ вообще существует). Но чаще всего результаты исследований воспринимают буквально и трактуют весьма избирательно. И это серьезная проблема, даже если сами исследования проведены хорошо. А если они проведены плохо, как показано выше, это вообще катастрофа.

Каждый, кому хоть раз приходилось присутствовать в комнате для наблюдения за фокус-группой, замечал, что клиенты (представляющие отделы маркетинга и отделы исследований) и креаторы часто относятся к происходящему в группе избирательно и с предвзятостью. Многие из них приходят в комнату для наблюдений с собственными предположениями. Иногда у клиента есть какие-то опасения, и он ждет, что потребители также будут испытывать их. А креаторы, наоборот, считают, что эти страхи беспочвенны, и ищут подтверждения этому. В результате возникает комическая ситуация: каждый раз, когда респондент хвалит рекламу, креаторы начинают что-то судорожно записывать, бросают красноречивые взгляды в сторону клиента, а иногда даже вскакивают со стульев и начинают хлопать друг друга по плечам. Если же респондент ругает рекламу, то строчить и бросать красноречивые взгляды

ды начинают клиенты. Но обычно они считают себя более разумными людьми, поэтому остаются сидеть и воздерживаются от бурной радости по поводу чужого горя.

Когда я веду группу, то всегда с ужасом думаю о том, что сейчас происходит в комнате для наблюдения, — ведь я не могу контролировать тех людей, которые в ней находятся. В процессе непрерывного поглощения драже M&M и эпизодических наблюдений за фокус-группой противоборствующие стороны делают собственные выводы из услышанного, даже если это единственная группа, которую они наблюдают, хотя весь проект может состоять из пяти групп в разных городах. Каким бы ни был баланс мнений в других группах, они будут все время вспоминать ту единственную группу, которую они посетили (скажем, в Сизтле):

— Что значит переделать рекламу? Вы что, не помните того парня из Сизтла? Он посмотрел рекламу и сказал, что по дороге домой купит наш продукт. Вот он понимал, что к чему!

Или:

— После увиденного в Сизтле я уж точно не смогу рекомендовать этот ролик боссу...

Приведенный выше пример отражает попытки интерпретировать исследования произвольно, в соответствии с чьими-то личными целями, и хотя такое происходит чаще, чем мне бы хотелось, в этом есть некая неизбежность. Потому что все же проще убедить пристрастного клиента или креатора отказаться от собственных предубеждений в пользу истины, чем справиться с более тонкой формой непонимания.

Попытаюсь объяснить. Иногда люди интерпретируют исследование по-разному, в зависимости от того, были ли они активными их участниками или смотрели на происходящее со стороны. Человек, наблюдающий за фокус-группой из смотрового окна, почти наверняка упустит многое из того, что вижу и слышу я, когда непосредственно веду группу. И это связано не только с тем, что вольно или невольно наблюдатель отвлекается.

Опытный ведущий замечает тонкие невербальные сигналы, которые невозможно увидеть из смотровой комнаты или на видеозаписи. Ведущий на интуитивном уровне воспринимает настроение в группе, чувствует, какие отношения возникают в комнате, где обсуждаются идеи, продукты и образцы рекламы. Он может сравнить впечатления от этой группы с впечатлениями от предыдущих сессий, посвященных тем же темам. Вся эта «химия» настроений, чувств и нюансов может быть едва заметной, но она очень важна.

Наблюдатель может всего этого не увидеть, и в результате, с чем мне неоднократно приходилось сталкиваться, модератор группы и наблюдатель делают совершенно разные выводы, причем не только в отношении деталей, но и важных, основополагающих вопросов.

Мне пришлось работать с несколькими клиентами, которые не любили посещать фокус-группы. Прежде чем прочесть наш отчет, они желали просмотреть видеозапись всех групп. Из-за этой отстраненности они почти всегда делали выводы, кардинально отличающиеся от выводов непосредственных участников проекта. Этот разрыв увеличивался еще больше из-за того, как именно эти клиенты просматривали видеозаписи. Они и не скрывали, что пропускали некоторые фрагменты записи с помощью быстрой прокрутки. Из-за этого они не только упускали фрагменты разговора, но и были не в состоянии следить за естественным течением беседы, развитием дискуссии. Я спортивный болельщик и много раз сам наблюдал подобный феномен — когда сначала ходил на матч, а потом обсуждал его с кем-то, кто записал его на видео и смотрел урывками, перескакивая от одного эпизода к другому. У меня возникало ощущение, что мы смотрели совершенно разные матчи.

В тот день, когда был зачитан вердикт по уголовному делу О. Дж. Симпсона [11], я смотрел программу новостей. Ведущая выражала свое удивление приговором присяжных. Она следила за ходом дела и не могла понять, почему, несмотря на все доказатель-

ства, ею услышанные, Симпсон был оправдан. А журналист, который вел репортаж из зала суда, находился там каждый день на протяжении всего судебного разбирательства. Он спросил ведущую, присутствовала ли она в зале суда или наблюдала процесс по телевидению. Конечно же, она ответила, что смотрела телевизор. «Тогда я не удивляюсь, — заметил журналист. — Если бы вы находились в зале суда, у вас сложилось бы совершенно другое впечатление. Вы бы видели, как присяжные реагировали на речь адвоката Симпсона Джонни Кокрейна (Johnny Cochrane). Вы бы почувствовали, что им совершенно не нравилась судья Марсия Кларк (Marcia Clark). Как скучно им было слушать о результатах теста ДНК! Все их эмоции просто витали в воздухе. А когда смотришь по телевизору, все это теряется». Он имел в виду то самое шестое чувство, которое перестает работать, если воздвигают преграду в виде экрана телевизора или стекла смотрового окна.

В этих примерах, по крайней мере, были наблюдатели и люди, принимающие решения, причем каждая сторона выражала свое мнение и выносила суждения об исследованиях. Но порой очень легко исследованием подменить само суждение. Если цифры превышают средние показатели, давайте запустим этот ролик; если они не дотягивают до нормы, от него нужно отказаться. Если группа считает, что это хорошая идея, давайте ее развивать; если нет — мы начинаем все сначала.

За предубежденным отношением британских знатоков вин к баллам Паркера кроется то же самое беспокойство. В статье в Daily Telegraph, о которой мы уже упоминали, приводится замечание, отличающееся чисто британской надменностью, что баллы Паркера служат прекрасным поводом для того, чтобы не иметь собственного мнения о винах: «Американцы обожают, когда им говорят, что именно им должно нравиться. Благодаря баллам Паркера они могут совсем не думать». В доказательство этого в статье приводится история об одном жителе Вашингтона, который купил 12 бутылок шардоне, а потом вернул его, потому что

первая бутылка ему не понравилась. На следующий день Паркер присвоил этому вину высокий балл, и этот человек вернулся в магазин и снова купил оставшиеся 11 бутылок. Он попробовал вино, ему не понравилось, потом ему сказали, что это вино хорошее, и он решил, что оно ему все-таки нравится.

Слишком много маркетологов и рекламистов в ответ на любой вопрос пожимают плечами и говорят: «Посмотрим, что покажут исследования». При этом они не задумываются о том, что результаты исследований не обязательно будут достоверными и что из-за собственных предубеждений они увидят в результатах исследований то, чего на самом деле нет, или что слабая вовлеченность в процесс исследования не позволит им понять результатов. При этом они слепо следуют за тем, что, как им кажется, показывают исследования.

Как однажды заметил Тим Делани [12], подменять здравый смысл и собственное мнение результатами исследований, для того чтобы принять решение, — это «занятие не для взрослых людей».

«СОБЛЮДАЙТЕ ПРАВИЛА»

И последний вопрос, на котором следует остановиться, состоит в том, почему компании так настойчиво используют методик, которые в лучшем случае не помогают улучшать рекламу, а в худшем — абсолютно деструктивны. Я задавал этот вопрос много раз, и часто ответ звучал так: «Потому что мы всегда так делали». Другими словами, мы продолжаем проводить плохие исследования, чтобы соблюсти когда-то установленную процедуру, сравнивая результаты с какими-то нормативными данными, которые собираются уже энное количество лет.

«Люди противятся прогрессу,— писал Элберт Хаббард [13]. — не потому, что им не нравится прогресс, а потому, что им нравится инерция». В исследованиях для рекламы инерция — очень мощная сила. В компании возникает определенная культура, в

рамках которой результаты исследований влияют не только на будущее рекламной идеи (или его отсутствие), но и на оценку работы руководителей. Их начинают оценивать в соответствии с основными параметрами исследований, а гонорар агентства начинает зависеть от показателей осведомленности о брэнде, объемах дистрибуции или пороговой доле на рынке. И если подобные параметры и методики укоренились достаточно глубоко, их очень сложно изменить.

Не менее устойчивы и опасны «правила», представляющие собой накопленную годами мудрость — опыт работы с данной категорией продуктов или в данной отрасли. В книге «Огилви о рекламе» Дэвид Огилви приводит несколько таких правил. Например, белый шрифт на черном фоне воспринимается хуже, чем черный шрифт на белом фоне; абзац должен состоять «не больше чем из 11 слов», а «помещая заголовок в кавычки, вы увеличиваете степень его запоминаемости в среднем на 28%». И все объявления должны быть черно-белыми. Это непреложный факт.

А еще я часто получаю послания от исследовательских компаний, в которых они утверждают, что совершили потрясающее открытие, способное навсегда изменить наши подходы к созданию рекламы. Они предлагают правила, подобные правилам Огилви, как будто это священные заповеди, вытесанные на каменных скрижалях.

«Объявления, в которых много текста, часто оказываются эффективнее коротких объявлений, — говорилось в одном из таких недавних посланий. — Последние тесты показали, что длинные объявления привлекают на 14% больше внимания, чем короткие». То же самое исследование показало, что «если в изображении есть что-то необычное, это привлекает внимание». В подтверждение этого «правила» приводится знаменитая рекламная кампания рубашек фирмы Hathaway, в которой главным героем был человек с повязкой на глазу. После этого мне так и хочется использовать в какой-нибудь кампании индонезийский племен-

ной тыквенный сосуд для пениса из своей коллекции, чтобы самостоятельно проверить эту теорию «необычных маленьких деталей». Но боюсь, мне не найти клиента, который разделит бы мой энтузиазм.

Подобные правила предписывают, сколько раз нужно упомянуть название брэнда в 30-секундном ролике, сколько слов должно быть на билборде, какого размера должен быть шрифт в заголовках. Я могу сказать только одно: если бы мы следовали всем этим правилам буквально (а многие клиенты на этом настаивают), вся реклама была бы одинаковой.

Все это — общие правила отрасли. Но есть еще правила для отдельных категорий продуктов, представляющие собой коллективную мудрость «парней из автомобильной отрасли», «ветеранов пивных компаний», «ребят из индустрии быстрого питания», экспертов и людей, предворяющих каждое свое предложение фразой «За 23 года работы в бизнесе...» или «Когда я работал в (вставить нужное название компании), мы обнаружили, что лучше всего...» (иначе говоря — я прав, а вы нет).

Именно эти «правила» заставляют зрителей криво улыбаться и отпускать язвительные замечания по поводу каждого рекламного ролика бургеров (и корма для собак); по поводу людей, пляшущих и прыгающих с молочными пакетами в руках; по поводу рекламных роликов автомобилей, в которых осенний ветер выдувает изпод колес машины палую листву, когда она в рапиде движется по хайвею где-то на западном побережье; по поводу рекламных роликов круизов, в которых обязательно изображается белый теплоход, голубое море, неправдоподобно огромные лобстеры и женщины с длинными волосами в блестящих платьях, потягивающие коктейли и задумчиво любующиеся закатом; по поводу рекламных роликов против наркотиков, в которых подростков призывают «просто сказать „нет!“». Когда-то для какого-то брэнда все это, возможно, имело смысл. Но единственная «польза» от этих «правил» для категории продукта в целом состоит в том, что без конца

повторяется сделанное прежде. В результате вся реклама становится скучной и однообразной, и граница между брэндами попросту стирается.

Эти «правила» постоянно напоминают нам о редукционистской ньютоновской модели, на которой основано огромное количество моделей маркетинга и даже менеджмента. Они — свидетельство вечной битвы рекламной индустрии в попытках понять и предсказать причину и следствие, отказавшись от всех прочих переменных и всего того, что может повлиять на исход той или иной ситуации. Более того, они дают нам ощущение контроля. «Правила» дают нам ощущение безопасности. Они предохраняют нас от неправильных действий. Но дают ли они гарантию того, что мы поступаем правильно? Не думаю.

ПРОРЫВ

Если агентство и клиент хотят успешно установить отношения с потребителем, они не должны держаться за модель мира, которой уже 300 лет. Их исследования должны учитывать свойственную людям непредсказуемость. Они должны признавать, что целое (бренд, целевая аудитория или рекламная кампания) — это нечто большее, чем просто сумма отдельных частей. Они должны учитывать и более широкий контекст, в котором все эти брэнды, люди и рекламные кампании живут и действуют. Они должны помнить, что существуют внешние факторы, влияющие на эти отношения и не поддающиеся никакому контролю. Такой комплексный взгляд на мир, характерный для новой науки, предполагает, что риск и неопределенность должны стать более важными союзниками, чем тотальный контроль, потому что риск и неопределенность таят в себе энергию, разрушение старого, новые идеи и открытия.

Методики исследований, описанные в следующей главе, рассчитаны не на самоуспокоение, а на перемены. А чтобы что-то изменить, нужно действовать по-другому, и я предлагаю несколько пу-

тей, которые помогут рекламистам и агентствам избегать описанных выше ловушек, укреплять отношения с потребителем, делать неожиданные открытия и добиваться настоящих прорывов. Иногда это кажется пугающим и лишенным привычного порядка. Но, как сказал человек, живший еще до Ньютона, — итальянский политик, интриган и писатель Макиавелли, — цель оправдывает средства.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. «Страх полета» — культовый роман американской писательницы Эрики Янг (Erica Jong; 1973) (прим. ред.).
2. Принцип неопределенности Гейзенберга гласит, что чем точнее мы можем измерить положение элементарной частицы в пространстве, тем менее точно

можем измерить ее импульс (энергию), если эти измерения проводятся одновременно (прим. ред.).

3. Через восемь лет после отъезда из Великобритании я с ужасом узнал, что сейчас там тоже появились исследовательские центры, а исследования в домашних условиях становятся все более редким явлением (прим. автора).

4. Прима́с — почетный титул епископов в католической и англиканской церкви (прим. ред.).

5. Джейн Гудолл (Jane Goodall) (род. в 1934) — английская писательница, этнолог, изучавшая социальную организацию шимпанзе. Одно из открытий, сделанных Гудолл, заключается в том, что шимпанзе способны использовать примитивные орудия (прим. ред.).

6. Том Вулф (Tom Wolfe) (Томас Кеннерли-мл., род. в 1931), гуру журналистики, автор ряда документальных романов (прим. ред.).

7. Дик Моррис (Dick Morris) — знаменитый политехнолог, автор предвыборных кампаний нескольких президентов США, который скомпрометировал себя во время предвыборной кампании Билла Клинтона (прим. ред.).

8. Дуглас Коупленд (Douglas Coupland) (род. в 1961) — канадский писатель. Его культовый роман «Поколение Икс» был опубликован в 1991 году (прим. ред.).

9. Курт Кобейн (Kurt Cobain) — вокалист группы «Нирвана», покончил с собой в 1994 году (прим. ред.).

10. «Чуваки» (Slackers) — довольно пошлая молодежная комедия, эксплуатирующая и доводящая до абсурда ценности «поколения Икс», описанного Коуплендом. — стремление к внутренней свободе, оригинальность, непризнание авторитетов и искренность чувств (прим. перев.).

11. Имеется в виду знаменитый судебный процесс 1994 года, когда бывший игрок в американский футбол и актер О. Дж. Симпсон (O. J. Simpson) был обвинен в убийстве своей бывшей жены и ее нового возлюбленного, но, без помощи дорогих адвокатов, был оправдан судом присяжных, несмотря на очевидные доказательства его вины (прим. перев.).

12. Тим Делани (Tim Delaney) — директор лондонского рекламного агентства Leagas Delaney (прим. ред.).

13. Элберт Хаббард (Elbert Hubbard) — американский писатель (1856–1915), автор многих знаменитых афоризмов (прим. ред.).

глава IV

КАК ОЧИСТИТЬ ЛУКОВИЦУ

*Как с помощью
исследований
найти истину
и стимулировать
творческие идеи*

*Все настоящие мыслители были
поэтами. Факты переносили
их в царство воображения и идей.*

Билл Бернбах

ВВЕДЕНИЕ

Первым президентом компании, с которым я познакомился после переезда в Соединенные Штаты, был Билл Джонсон (Bill Johnson) из Heinz Pet Products. Над его рабочим столом висел лозунг: «Интуиция обходится дешевле исследований». Признаться, увидев такую надпись, я забеспокоился. Ведь я пришел в его кабинет как раз для того, чтобы поговорить об исследованиях. И вдруг этот лозунг, демонстрирующий, что он ни в грош не ставит то, о чем я собираюсь говорить (а я ведь еще и рта не раскрыл!).

К счастью, мои опасения оказались беспочвенными. Билл не был противником исследований. На самом деле его компания проводила много исследований, причем именно таких, ради ко-

торых я и переехал потом в Соединенные Штаты. В процессе работы над одним новым продуктом компания Heinz Pet Products обратилась к фирме QRC, которая специализировалась на количественных исследованиях. А эта компания в свою очередь сотрудничала с агентством Goodby, Berlin & Silverstein в сфере нейминга, позиционирования, упаковки и рекламы собачьего корма Reward. Рич Сильверштейн сотрудничал с Вики Джонс (Vicky Johns) и Арни Якобсеном (Arnie Jacobsen) из QRC. Тогда он сказал мне, что впервые видит исследования, которые не мешают делать хорошую рекламу. Как раз наоборот — они были действительно полезными. Вики и Арни были очень интересными людьми; они были полны хороших идей, их критика была конструктивной, и они понимали, что очень важно соблюдать тонкий баланс между деловыми соображениями и творческим началом. В общем, Сильверштейн сказал, что «они понимают, что к чему», а это самая высокая похвала, которую может получить от креативного директора человек, не работающий в креативном отделе. Рич захотел взять на постоянную работу в агентство этих специалистов.

Билл Джонсон охотно заказывал исследования, если считал, что они помогут решить проблему. Но он не был рабом исследований и относился к ним как к одному из многих источников информации, на основании которых можно принимать решения. Он просто считал, что после долгих лет работы в сфере маркетинга и рекламы его собственная интуиция, да и просто жизненный опыт дорогого стоят. Это был человек особой породы.

За много лет я встретил очень мало клиентов, которые действительно были хозяевами своих решений, и отношусь к этим людям с огромным уважением. Я знаю, что не все их решения верны, и иногда это вызывает раздражение и разочарование. Но я уверен, что в более или менее долгосрочной перспективе их сбалансированный подход оказывается намного эффективнее слепого следования рекомендациям исследователей.

В детстве, когда я чего-то не понимал, мама говорила мне: «Используй здравый смысл». Иногда я все слишком усложнял, иногда тратил слишком много усилий, стараясь произвести на кого-то впечатление, а иногда просто проявлял тупость. И тогда мама говорила мне, чтобы я прочистил мозги, взглянул на ситуацию как будто в первый раз и начал все сначала. Интересно, что иногда это помогало.

В 1960-е годы, в разгар освоения космоса, ученые из НАСА столкнулись с одной проблемой. Астронавты на орбите должны были записывать данные и результаты экспериментов в специальные журналы, но это оказалось невозможно, потому что в условиях невесомости ручки на бумаге не писали. Специалисты из НАСА решили расколоть этот «крепкий орешек» и разработали очень дорогую исследовательскую программу. Через некоторое время, потратив \$1 млн (а в то время это была огромная сумма), НАСА с гордостью представило «ручку для астронавта». Ее немедленно отправили в космос. Счастливые астронавты смогли наконец записывать результаты исследований, поверять бумаге свои самые ценные мысли, наблюдая мир из иллюминатора космического корабля, и, конечно же, написали своим родным первые в истории человечества «открытки из космоса». «Ручка для астронавта» стала модным и очень дорогим сувениром, и НАСА успешно продавало их землянам.

Тем временем космическое агентство Советского Союза по-своему решило проблему ручек, которые не писали в условиях невесомости. Советские космонавты писали карандашами.

Мне кажется, лозунг Билла Джонсона говорил именно об этом. Не усложняйте. Используйте здравый смысл.

Эта глава посвящена простоте, здравому смыслу, творчеству и тому, как использовать их в исследованиях. Для аккаунт-планера три этих понятия — все равно что Святая Троица. Их могут использовать исследователи и других рекламных агентств, если это позволяют их структура и процессы.

Цель исследований в рекламе — вовлечь потребителей, глубже понять их мысли, чувства и поведение, а затем использовать эти наблюдения и открытия, чтобы запустить процесс творчества и начать строить отношения с потребителями с помощью самой рекламы.

Изначально процесс исследования, как на это указывает название главы, часто напоминает очистку луковицы. Мы слой за слоем снимаем с нее шелуху, пока не дойдем до сердцевины. В чем-то это сравнение не очень удачно, потому что сердцевина луковицы мало чем отличается от скрывающих ее слоев (какую бы часть луковицы мы ни съели, у нас слезятся глаза и от нас пахнет луком). Кроме того, этот процесс логичен и последователен и во многом напоминает ньютоновский научный подход, описанный в главе 1. Но это не проблема, и снимать слой за слоем — это не единственный способ добраться до сердцевины луковицы. Можно просто взять большой нож и разрезать ее пополам.

Некоторые из изложенных ниже подходов отражают терпеливое, слой за слоем, отсеивание всего того ненадежного, иллюзорного, что стоит на пути к истине. Другие же подходы напоминают резкий удар ножом: раз — и луковица разрезана.

Многие считают, что аккаунт-планер общается с потребителем, выясняет его чаяния, а после этого (и только после этого) использует свое воображение и интуицию, чтобы оценить и обработать свои открытия, и, наконец, указывает направление креативной команде. На самом деле так бывает редко. Воображение и интуиция важны на каждой стадии исследований — не только во время обработки данных, но и в процессе их сбора. Если воображение, интуиция и творчество вступают в игру на самых ранних стадиях, они могут очень сильно сократить расстояние между «маловажным» мнением потребителя и «грандиозной» рекламной идеей.

Было бы очень легко построить эту главу по принципу от противного, давая рекомендации, противоположные тем, о которых шла речь в главе 3 (например, «Как задавать правильные вопро-

сы». «Как правильно использовать цифры» и «Доверяйте интуиции»). Но я решил, что эти идеи и так очевидны, без всяких слов. Единственно важное исключение — это влияние на результаты исследований окружения или «среды обитания». Говоря о том, каким образом мы помогаем участникам исследований оставаться самими собой, я приведу несколько примеров, когда окружение было успешно использовано для того, чтобы респонденты расслабились и начали выдавать творческие идеи.

Я также решил избежать длинных описаний методик количественных или качественных исследований. Их изложение может занять несколько книг, и мне совершенно неинтересно писать о том, как подготовить зал для фокус-группы, написать руководство для ведения дискуссии, разработать вопросник или проанализировать отчет группы Nielsen. Я не говорю, что все это не имеет значения и не требует определенных навыков (хотя со многими вещами в процессе подготовки и проведения исследований могли бы успешно справиться компьютер или дрессированная обезьяна). Но в широком смысле все это детали. Даже если эти детали выполнены безупречно, исследовательский проект может оказаться бесполезным, если он проводится в неподходящем контексте и основан на ошибочных представлениях. Важно уметь подготовить зал для фокус-группы, но нужно знать, стоит ли это делать вообще. Я сконцентрируюсь именно на таком макроподходе.

Я хочу предложить несколько позиций, с которых можно взглянуть на исследования, несколько подходов, позволяющих отойти в сторону и увидеть проблему свежим взглядом, прежде чем попытаться понять или решить ее. Эти подходы одновременно и философские, и методологические, и хотя большинство примеров относятся к качественным исследованиям, общие идеи применимы и в количественных. Эта глава почти полностью посвящена фазе разработки стратегии. Я считаю, что именно для этой стадии мои идеи полезнее всего, хотя, конечно же, они важны и на других этапах. Я ни в коем случае не считаю, что последующие рассужде-

ния — некий рецепт успеха. Мои идеи нельзя назвать универсальными или безошибочными, хотя уже много лет они очень помогают мне в работе.

Везде, где это возможно, я старался иллюстрировать каждое свое предложение примером из рекламных кампаний, над которыми работал в агентстве Goodby, Silverstein & Partners. Но должен сказать, что я выбирал все эти примеры как иллюстрацию конкретного вопроса, полное же досье остается за кадром. Почти в каждом из подразделов этой главы я рассказываю о конкретной стадии работы какой-нибудь кампании. Но рассказ мой ведется без определенного порядка, соблюдения хронологии и расстановки приоритетов.

И наконец, я бы не хотел, чтобы мои идеи воспринимались как некие правила, которым нужно следовать любой ценой. Я уже критиковал слепую приверженность к правилам, свойственную многим представителям рекламной отрасли, и уж точно не хочу навязывать собственных правил. Я предпочитаю относиться к своим идеям как к рекомендациям. Я не могу предложить никаких неопровержимых доказательств их правоты и руководствуюсь лишь позитивным личным опытом и ощущением, что эти идеи имеют смысл.

СОХРАНЯЙТЕ СУБЪЕКТИВНОСТЬ

Я много раз слышал, что объективность — самое важное качество аккаунт-планера. Без объективности аккаунт-планер не может настоящему понять целевую аудиторию, так как ему будут мешать собственные домыслы и предубеждения. Кроме того, без объективности он может потерять доверие клиентов и креаторов, своих самых важных союзников.

Объективность важна на стадии стратегической разработки, когда аккаунт-планеру нужно зафиксировать то, что люди думают об определенной компании или продукте, когда нужно проник-

нуть в человеческие установки и проявления в их самой чистой форме до того, как агентство начнет пытаться изменить их или повлиять на них. Объективность также важна и на стадиях творческой разработки и оценки эффективности рекламы, когда аккаунт-планеру нужно абстрагироваться от коммерческой стороны идеи, от нацеленности на обработку целевой аудитории. Если же он лично заинтересован в этой идее, он не должен принимать участия в таком анализе.

К досаде сторонников научного метода, я сомневаюсь в том, что в исследованиях рекламы вообще существует настоящая объективность, кто бы их ни проводил (и дело не в предвзятости интервьюера, а во влиянии самого факта исследований, о чем я уже писал в главе 3). Даже если такая объективность и существует, это мало что меняет.

В процессе творческой разработки редко можно сказать, что идея совершенна и не требует развития или что она ужасна и от нее нужно полностью отказаться. Гораздо чаще у идей есть определенный потенциал, но их нужно упростить или прояснить, или в них есть серьезные проблемы, и чтобы «вернуть их на путь истинный», нужна серьезная хирургическая операция. В обоих случаях аккаунт-планеру необходимо решить, как поступать, ведь иногда нужно срочно что-то добавлять или от чего-то отказываться. А для этого скорее требуется субъективный подход и творчество, а не объективность.

Принцип субъективности важен не только для трактовки полученных данных. Он точно так же важен в процессе планирования исследовательского проекта, при создании руководств для ведения дискуссий и для самого общения, ведь часто объективность — плохой спутник при выборе респондента. Порой шестое чувство приводит исследователя в самые неожиданные места, сталкивает с самыми необычными людьми и группами, зато в награду он получает самую поразительную информацию. Вот вы затеваете разговор в каком-нибудь самом неожиданном месте, поражая респон-

дентов, — вы и сами представить себе не можете, куда вас все это приведет. Следует поощрять и самих респондентов, чтобы они включали собственное воображение и творческие способности. Делайте все, чтобы исследования не напоминали сухой научный эксперимент. Это всегда дает превосходные результаты.

СМОТРИТЕ НА ПРОБЛЕМУ ШИРЕ

Лучше всего с самого начала соотнести масштаб исследовательского проекта и место в нем самого продукта. Как мы уже писали в главе 3, люди, работающие в любой компании, почти всегда думают, что все вокруг так же хорошо знают продукт и так же его любят. Вполне понятное заблуждение. И развеивать эту иллюзию часто приходится аккаунт-планеру.

Помните, что субъект или респондент любого исследования — вовсе не субъект и не респондент. Это человек. Он ходит по магазинам, покупает товары, водит машину, а в прошлом месяце его угораздило поменять оператора междугородной телефонной связи. Кстати, именно из-за этого вы просите его принять участие в исследовании, но у него все равно есть своя жизнь, близкие люди, домашние животные, дети, проблемы, хобби, странности и предрасположения.

Чтобы проиллюстрировать эту проблему, я уже приводил пример воображаемой фокус-группы для страховых агентов, менеджеров по персоналу и владельцев страховых полисов по нетрудоспособности, когда с места в карьер их попросили описать самые важные характеристики этих полисов. Подобная ситуация не так уж необычна, ведь клиенты и исследователи часто считают, что заплатили большие деньги за аренду зала, потратились на вознаграждение для участников группы, и поэтому нужно как можно быстрее переходить к сути дела. Но в чем эта суть? Если она состоит в том, чтобы создать рекламу, которая помогала бы продавать страховые полисы по нетрудоспособности, то, конечно же, важно

понять, каким образом агенты продают эти полисы, как они воспринимают некоторые их особенности. Кроме того, нужно понять, как относятся к этим полисам и их особенностям потребители (и те, кто покупает эту страховку самостоятельно, и те, кому ее предлагает компания). Но такой лобовой вопрос, который был задан, вряд ли поможет выявить самую важную информацию.

Один из аспектов любых качественных исследований, который редко упоминается, это необходимость поэкспериментировать на самых начальных этапах работы с фокус-группами. На этой стадии еще никто не представляет, что и как говорить по данной теме и какие вопросы или техники помогут выявить важную информацию. Поэтому ведущему нужна достаточная степень свободы, чтобы он мог отклоняться от руководства по ведению дискуссии, менять последовательность вопросов или предлагать совершенно новые идеи, если он считает, что это оживит дискуссию. (Поэтому две начальные группы в любом исследовании можно вполне официально признать тестовыми.)

В нашем примере речь шла об исследовании для страховой компании UNUM. Мы быстро поняли, что и страховые агенты, и менеджеры по персоналу, и владельцы полисов испытывают к страхованию по нетрудоспособности очень мало интереса. Менеджеры покупали полисы для того, чтобы закончить формирование пакета льгот для сотрудников, позаботившись прежде о медицинском страховании, решив вопрос о льготах на обслуживание у стоматолога, разобравшись с пенсионной программой 401k, абонементом на посещение спортивных залов и разработав политику компании, позволяющую сотрудникам приводить в офис домашних животных. Потом сотрудники читали свои трудовые соглашения, наткнулись на слова «страхование по нетрудоспособности», содрогались от ужаса и постарались навсегда об этом забыть (как они надеялись). Страховые агенты считали, что им приходится продавать продукт, от одного названия которого у людей стекленеют глаза. Итак, фраза **страхование по нетрудоспособности** заставляла людей

сразу же терять интерес к разговору. Нам нужно было найти другой способ начать диалог и, кроме того, дать страховым агентам какие-то новые аргументы и «зацепки» для продажи.

Поэтому на тестовых фокус-группах на начальном этапе большую часть времени мы вообще не говорили о страховании. Вместо этого мы просили респондентов немного рассказать о себе и о своей жизни, о семье, работе, о том, как они провели выходные, какой им виделась их жизнь десять или двадцать лет назад и какой она представляется им через десять лет. Мы задавали одни и те же вопросы и страховым агентам, и менеджерам компаний, и владельцам страховок. Было очень интересно наблюдать, насколько сходной была реакция у этих совершенно разных людей. Они говорили о своих детях, о связанных с этим страхах и надеждах, о том, что нужно оплачивать их образование (а люди старшего возраста с облегчением говорили о том, что их дети наконец-то закончили учиться), о страхе перед той ответственностью, которую влечет за собой рождение детей; они говорили о пенсии, о мечтах, которые они лелеют много лет, о том, что боятся неопределенности финансового положения, если после выхода на пенсию проживут еще 30 лет. У некоторых участников группы были пожилые родители, которым требовались внимание и финансовая поддержка. Другие опасались, что с ними повторится то же самое, потому что сейчас им приходится платить за обучение детей в колледже, откладывать деньги на собственную пенсию, а при этом еще и помогать родителям, не сумевшим скопить денег для себя. Больше всего эти люди беспокоились о потере здоровья. Это привело нас к дискуссии о медицинском страховании, затем к обсуждению социальных гарантий и к вопросу о том, получают ли они какую-то отдачу от всех этих многолетних выплат.

Основной темой этих обсуждений была неуверенность. Многие из всего, что уже с ними произошло в жизни, оказалось большой неожиданностью для них, и почти все были уверены, что жизнь преподнесет им еще немало печальных сюрпризов.

Затем мы просили участников обсудить финансовое планирование и финансовую безопасность. Каким образом они заботятся о себе и о своих детях с финансовой точки зрения? Люди говорили о покупке недвижимости, о взаимных фондах, об акциях, о счетах 401k и самых разных страховых полисах. «Хорошо, — говорили мы. — Давайте поговорим о страховых полисах. Не думайте о тех полисах, которые есть лично у вас, давайте подумаем о страховании вообще. Что оно дает? Зачем оно нужно?»

Эти люди относились к страхованию как к неизбежному злу, как к необходимой процедуре при покупке машины (если только вы не иммигрант, недавно переехавший в Калифорнию), или для гарантии сохранности инвестиций (если вы являетесь домовладельцем), или, если речь шла о страховании жизни, для защиты семьи на случай, если вы уйдете в мир иной.

— Но почему страховка — это неизбежное зло? — с интересом спрашивали мы.

— Потому что страховые компании наживаются на человеческих несчастьях, — сказал один участник, и другие закивали в знак согласия. На мгновение в комнате повисла тишина.

— Ну, я бы так не сказал, — возразил один менеджер. — Мне кажется, они не наживаются на человеческих несчастьях, как раз наоборот. Если что-то происходит, им-то как раз и приходится платить. Возможно, страхование защищает человека от неуверенности. Как раз об этом мы и говорили. Существует даже страховка, по которой компания будет выплачивать деньги родителям, если они не смогут заботиться о себе сами.

— Дело в том, — заметил страховой агент в другой группе, — что люди часто не хотят думать о том, что может с ними произойти. Вполне возможно, что многим из нас когда-нибудь придется заботиться о родителях, но ужасно трудно объяснить человеку, чем может быть полезен долгосрочный страховой полис. Статистика показывает, что каждый четвертый работоспособный человек вынужден какое-то время не работать из-за нетрудоспособности. —

Он оглядел присутствующих и продолжил: — Если верить статистике, это ждет троих из нас. Но люди просто не хотят об этом слышать. Им кажется, что с ними этого никогда не случится.

Благодаря страхованию легче справляться с неприятными сюрпризами.

Страховая компания заинтересована в том, чтобы у вас все было в порядке.

Люди должны понимать, что они не так уж неуязвимы.

Все эти идеи возникли во время разговора о страховании. Люди сами стали говорить о страховании по нетрудоспособности — безо всякого нашего вмешательства. Эти темы всплыли естественно, из обсуждения собственных проблем и опасений респондентов, и поэтому нам было намного легче оценить их важность по сравнению с другими. И многие из этих идей перекликались с философией и подходами UNUM.

Компания UNUM активно стремится уменьшить количество несчастных случаев на рабочих местах и в быту с помощью образовательных программ, содействия в реабилитации и трудоустройстве инвалидов. UNUM проводит исследования, призванные выявить и заранее устранить возможные причины нетрудоспособности. Эти исследования приносят пользу и компании, и обществу: количество обращений в UNUM по поводу нетрудоспособности (заявки по проданным полисам) сокращается, и, самое главное, снижается уровень нетрудоспособности в обществе.

Сочетание подобной философии и практики компании с идеями, высказанными участниками фокус-групп, позволило нам быстро уяснить основную идею, тональность и тему рекламной кампании.

Рекламная стратегия состояла в том, чтобы выразить эти идеи человечным, внушающим доверие способом и тем самым преодолеть холодность и подозрительность, с которыми люди относятся к отрасли страхования. Нам нужен был понятный и простой язык,

который бы демонстрировал важность продуктов UNUM и ее позицию в качестве компании, которая обладает видением будущего и лучше всех может помочь людям подготовиться к неожиданностям. Компания смотрит на вещи широко. Она смотрит вперед. Она понимает, что у страхования есть темная сторона, но в то же время может предложить безопасность, здоровье, благосостояние и долгую жизнь. И, представьте себе, в этом заинтересован не только владелец страхового полиса, но и страховая компания.

«Вы ощущаете себя медведем, — гласил заголовок, помещенный рядом с изображением медведя, стоящего в реке на Аляске с открытой пастью и готового схватить выпрыгнувшую из реки рыбу, — но что если вы — рыба?» И ниже, более мелким шрифтом: «Давайте поговорим о страховании по нетрудоспособности» (см. рис. 4.1). Другое рекламное объявление, посвященное программе UNUM по трудоустройству инвалидов, использовало в качестве стимула, побуждающего людей снова выйти на работу, идиотские темы, которые обсуждаются во время дневных телевизионных ток-шоу: некурящие близнецы-левши и влюбленный в них мужчина; Стрельцы (по гороскопу), которые притворяются Рыбами; женщина, которая выходит замуж за бывшего отчима; домашние животные-воришки. (Ну как после этого не захотеть поскорее выйти на работу?) На фотографии в третьем рекламном объявлении был изображен мужчина, держащий на руках маленького ребенка. Заголовок гласил: «Когда вам будет 50, все может оказаться наоборот» (см. рис. 4.2). И каждое объявление заканчивалось словами: «Мы стремимся к долгой жизни».

Концепция рекламной кампании для UNUM родилась благодаря свободной беседе, в которой, как мы надеялись, предмет страхования всплывет сам по себе. Никто не знал, к чему приведет эта беседа, и благодаря своей непредсказуемости она не отталкивала людей. Хотя в других случаях вполне можно не просто пустить беседу на самотек, но и подвести людей к обсуждению более общей картины.



Рис. 4.1. Реклама UNUM: «Медведь и рыба». Заголовок: «Вы ощущаете себя медведем, но что если вы — рыба?» Ниже в скобках: «Давайте поговорим о страховании по нетрудоспособности»



Рис. 4.2. Реклама UNUM: «Отец и сын». Заголовок: «Когда вам будет 50, все может оказаться наоборот»

Пример такого подхода — рекламная кампания, которую агентство Goodby, Berlin & Silverstein разработало для Рекламной ассоциации дилеров Honda Северной Калифорнии (Northern California Honda Dealers Advertising Association) в 1989 году. Мы не стали следовать стереотипам рекламы региональных дилеров («единственный в своем роде автомобиль, в первый и последний раз, только в ближайшие выходные. Honda-марафон, сэкономьте полторы тысячи долларов» — и все это в отвратительно снятых роликах), мы решили, что кампания должна отражать тон проходившей в это же время национальной рекламной кампании Honda. В конце концов, решили мы, о том, что один ролик относится к национальной кампании, а другой — к кампании региональных дилеров, знают только те, кто работает в автомобильной отрасли. Все остальные видят только одно — логотип Honda в конце ролика. После прекрасно снятого стильного ролика агентства Rubin Postaer (из Лос-Анджелеса) было бы глупо показывать жуткое 30-секундное творение ассоциации автодилеров, и тоже об автомобилях Honda. Все, что будет достигнуто благодаря первому ролику, будет уничтожено вторым.

А что если к национальной кампании добавить регионального колорита, подумали мы. То есть не следует ли ориентироваться на тональность и качество кампании Rubin Postaer, добавив колорит Северной Калифорнии. Все региональные группы дилеров называли себя группами Chevy/Ford/Toyota Северной Калифорнии, хотя их рекламу с таким же успехом можно было показывать во Флориде или Висконсине. Может быть, оттуда они ее и позаимствовали.

В начале исследования мы не стали спрашивать людей о машинах или автодилерах. Мы стали разговаривать о жизни в Северной Калифорнии. Как здесь живется? Что значит жить именно здесь? Как бы вы описали Северную Калифорнию иностранцам? (Иногда мой британский акцент оказывается очень кстати.) Чем Северная Калифорния отличается от Южной?

— О, Юг и Север очень различаются, — сказал один участник фокус-группы.

— Почему?

— Я бы объяснил так. Команды Giants из Сан-Франциско и Dodgers из Лос-Анджелеса постоянно соперничают между собой, — ответил он. — Но болельщики Dodgers об этом не знают.

Все засмеялись. Южане живут на другой планете. Все, что их волнует, — это лосьон для загара и вульгарные машины. А жители Северной Калифорнии совсем не такие — они скромные, сдержанные, проникательные и меньше склонны покупать вещи ради показухи. Для них важно, насколько хорошо сделана вещь, и не так волнует ее внешний вид, они больше заботятся об окружающей среде и качестве жизни.

Благодаря исследованиям, проведенным американским подразделением Honda, мы уже знали, что думают о машинах Honda жители Северной Калифорнии. Они считали эти машины стильными, но не «показушными», надежными, недорогими, с хорошим соотношением цены и качества... Выводы были очевидны.

В брифе креативный отдел попросили поместить автомобили Honda в контекст Северной Калифорнии и представить себе, что «Honda создана специально для жителей Северной Калифорнии». Дейв О'Хара (Dave O'Hare), который всегда клялся, что ненавидит заголовки и не умеет их писать, немедленно придумал фразу, которую было решено сделать слоганом всей рекламной кампании: «Honda — идеальная машина для Северной Калифорнии, или...?»

В первом ролике мы обыграли соперничество между Северной и Южной Калифорнией. Действие происходит в сенате штата, в Сакраменто. Спикер пытается успокоить сенаторов:

— Тише, тише, — увещевает он. — Слово имеет джентльмен из Северной Калифорнии.

— То, что предлагает мой коллега из Южной Калифорнии, — оскорбление общественной морали, — возмущенно произносит сенатор, размахивая пачкой документов в руке и указывая в сторону оппонента. — Расширить автостраду на побережье... до десяти рядов!

Сенатор из Южной Калифорнии с пышной шевелюрой и розовым галстуком пожимает плечами.

— Там слишком много поворотов, — жалобно говорит он, и другие сенаторы из Южной Калифорнии показывают ему большой палец, выражая свое одобрение.

Представители Северной Калифорнии кидаются в драку, и спикер безуспешно пытается призвать всех к порядку. Шум достигает апогея, мизансцена меняется, и мы видим парковку у здания сената. На местах для представителей Южной Калифорнии стоят огромные, словно яхты, машины. На парковке представителей Северной Калифорнии стоят автомобили Honda. На экране появляется фраза: «Honda — идеальная машина для Северной Калифорнии, или...?»

Одно дело воспринимать продукты буквально: «это машина» или «это страховка», и совсем другое — поднять их на новый уровень и, самое важное, вытащить их из трясины конкурентной борьбы. Такое интересно проделать с любым продуктом. Просто представьте себе, что введен новый закон, который запрещает вам называть ваш продукт «машиной» или, скажем, «видеокамерой». Как еще вы можете его назвать, сохранив при этом доверие потребителей? В рекламных кампаниях для UNUM, для дилеров Honda Северной Калифорнии, для компании Polaroid и для круизной компании Norwegian Cruise Line, которые мы рассмотрим в следующих главах, определение продукта выходило за традиционные рамки. Это изменило правила вовлечения потребителей и позволило компаниям конкурировать на основании того, что они делают лучше всего, а не акцентировать внимание на своих потенциальных недостатках или на конкурентной борьбе. Такой подход работает не всегда, но иногда он очень эффективен.

СМОТРИТЕ НА СИТУАЦИЮ ИЗВНЕ

В предисловии к своей книге «Человек в воде» Роджер Розенблатт описывает серию «парадоксальных правил». Он учит им студен-

тов школы журналистики Columbia's Graduate School of Journalism. Он говорит, что делает это, чтобы «помочь студентам получать удовольствие от журналистики». Многие из этих правил переключаются с моим представлением о работе аккаунт-планера и кроме удовольствия приносят большую пользу. Если обоснованно их применять, они помогают по-новому взглянуть на мир и приводят к неожиданным открытиям. А самое важное, эти правила осваиваются, а не ограничивают.

«Смотрите на ситуацию извне», — пишет Розенблатт.

Для журналистов едва ли не противоестественно следовать этому правилу, потому что они из всех сил стремятся быть «в материале», то есть быть в курсе всех мировых новостей. Но я считаю, что для работы намного полезнее быть свободным от груза материала, активно пытаться от него освободиться. Я не прошу студентов для написания статьи читать десять репортажей об одном и том же событии: я прошу их прочесть один репортаж, а остальные девять источников не должны иметь к журналистике никакого отношения. Пусть читают книги по истории, художественную литературу, поэзию — особенно поэзию, потому что по построению фразы, интонации и стремлению поразить слушателя журналист и поэт, читающий вслух, очень близки. Вместо того чтобы читать ежедневные газеты, совершите путешествие в прошлое, или отправьтесь на долгую, неспешную прогулку, или займите свой ум какой-то другой информацией.

В самолете, перелетая с западного побережья на восточное, я обычно читаю журналы или книги. И я уверен, что черпаю из них не меньше идей, чем из опросов потребителей, которые провожу. Кстати, я, в общем, мало читаю о бизнесе. Когда начинающие аккаунт-планеры просят меня дать им список книг для обязательно-

го чтения, я никогда не рекомендую книг о рекламе (подозреваю, что после выхода в свет этой книги я несколько пересмотрю свою позицию). Я предпочитаю, чтобы они черпали идеи из других источников. Некоторые из этих изданий я цитирую и привожу в библиографии в конце книги. Но в целом я просто говорю начинающим планерам, что нужно быть открытыми для мира и черпать вдохновение отовсюду. И еще обязательно прошу своих студентов поделиться своими открытиями со мною.

Конечно, существует тонкое равновесие между степенью вовлеченности аккаунт-планера в работу с определенной компанией или с потребителями (а для объективной оценки такая вовлеченность необходима) и степенью его отстраненности, позволяющей адекватно воспринимать ситуацию. Говард Госсидж называл таких людей «людьми вне контекста» — такие люди наблюдают драку с достаточного расстояния и видят то, чего не замечают остальные. Как англичанин, живущий в Соединенных Штатах, могу это подтвердить.

Оскар Уайлд как-то сказал, что «у нас [британцев] много общего с американцами, кроме, конечно же, языка». Я обнаружил это в первую же неделю работы в Сан-Франциско. Я не смог найти в офисе канцелярских принадлежностей и попросил свою ассистентку одолжить мне резинку (gubber). По крайней мере, мне казалось, что я просил именно резинку. Я назвал резинку словом, принятым в Британии, и она любезно объяснила мне, что в Соединенных Штатах словом gubber называют вовсе не резинки для стирания карандашных пометок, а презервативы.

Но если забыть об этом неприятном инциденте в начале моего знакомства с Америкой, я обнаружил, что моя «чужеродность» весьма полезна. Во-первых, во время исследований я всегда могу притвориться наивным, и мне простят глупые вопросы, которые в устах американца показались бы странными. Кроме того, я смотрю на многие ситуации не так, как американец, потому что вырос в другой обстановке и меня учили по-другому.

В этом смысле моя «свобода от контекста» дает мне два преимущества. Она позволяет замечать вещи, которые в силу их обыденности американец не замечает. И на меня смотрят как на человека, которого нужно учить уму-разуму, что помогает людям высказывать наблюдения, которые в другой ситуации они сочли бы неуместными.

Конечно же, чтобы абстрагироваться от ситуации и даже от уже имеющихся знаний, не обязательно уезжать на другой континент. Меня выручает британский акцент, но это не главное в моей работе. Я мог оставаться «вне контекста» и работая в Британии, где мое произношение было таким же, как и у всех остальных, и знаю многих американских аккаунт-планеров, которые прекрасно делают свое дело у себя на родине. Важно научиться стоять одной ногой вне беседы и научить этому других, и в первую очередь участников исследования.

СМОТРИТЕ НА СИТУАЦИЮ ГЛАЗАМИ РЕБЕНКА

Аккаунт-планеру нужно не только самому подняться над ситуацией, но и помочь в этом респондентам, чтобы они начали вырабатывать интересные идеи. Почему-то, находясь в своих «раковинах», многие люди не могут выразить своих подлинных мыслей и чувств. Но если попросить их поставить себя на место другого человека или переместиться в другой период своей жизни, они легче раскрываются.

Роджер ван Эйх (Roger von Oech), ведущий семинаров по развитию творчества и автор книги «Удар в висок», посвященной творчеству, говорит, что с возрастом люди становятся более закрытыми и все реже проявляют творческие способности. Такое различие существует не только между детьми и взрослыми. Исследования показывают, что творческий потенциал ребенка катастрофически уменьшается уже к тому моменту, как он идет во второй класс. Ван Эйх считает, что в таком стремительном уменьшении творческого

потенциала повинна школьная система, которая «упорно учит тому, что существует только один правильный ответ, хотя часто их бывает несколько. Ведь если вы считаете, что существует только один ответ, вы прекращаете искать и думать после первого же ответа, пришедшего на ум».

Британские аккаунт-планеры, работающие в Соединенных Штатах, утверждают, что британцы — лучшие аккаунт-планеры. Это, по их мнению, происходит из-за того, что британская система образования поощряет учащихся не просто отвечать на вопросы, но и обсуждать проблему, пытаясь самостоятельно найти ее решение. Я согласен с тем, что система образования Великобритании отличается этим от американской, но мне приходилось работать с блестящими стратегами и творческими людьми, выросшими и получившими образование в Соединенных Штатах. И я знаю, что есть американцы, которые обладают открытым и пытливым умом, а также навыками ведения дискуссии, достойными британской палаты общин.

В том, что мы так быстро теряем открытость и творческий потенциал, нельзя обвинять только систему образования. В большинстве социальных групп люди в любом возрасте испытывают очень сильное давление, когда их наказывают за попытки «раскачивать лодку». Поэтому мы не рискуем выражать мнения, которые отличаются от общепринятых. Быть взрослым — значит соблюдать массу различных правил и ограничений, многие из которых человек придумывает для себя сам. Люди, у которых рождаются хорошие идеи, молчат, потому что боятся выглядеть глупо в глазах окружающих. Они не идут на риск, а без риска не может быть никакого творчества.

Вот почему я хочу, чтобы исследователи в первую очередь были творческими людьми. Но ведь творчество — задача креативного отдела? Да, это, конечно же, так, но от тех, кого я беру на работу в исследовательский отдел, я ожидаю творческих способностей другого рода. Заглянем в толковый словарь: «креативность» значит

1) творческое состояние, способность к творчеству; 2) способность создавать новые формы, трактовки и т. д. [1].

Действительно, я ищу новые смыслы и трактовки. Я не хочу, чтобы эти новые смыслы и трактовки сами решали за меня проблемы или писали рекламные тексты. Я хочу, чтобы они показывали мне истину с самых разных точек зрения до тех пор, пока я не начну понимать ситуацию. Я подчеркиваю, истину. Я не хочу, чтобы они приукрашивали или преувеличивали, я просто пытаюсь обнаружить истину, о которой они могут и не знать. А потом, когда я сообщу эту истину креаторам, желательно, чтобы они вдохновились ею. Поэтому мне нужно, чтобы эта истина была лаконичной и подана так, чтобы креаторы не умерли со скуки.

Когда заказчик просит меня разработать стратегию для создания рекламы, прежде всего я стараюсь побеседовать с как можно большим количеством людей внутри его организации, чтобы понять, как компания воспринимает саму себя. Только после этого я оглядываюсь вокруг. И почти каждый раз во время такого внутреннего «аудита» в компаниях самых разных форм и размеров меня поражают две вещи. Во-первых, часто руководители одной и той же компании совершенно по-разному воспринимают смысл существования своей организации. Как-то я побеседовал более чем с 20 руководителями высшего звена одной и той же организации, задавая им один простой вопрос: «Какова цель работы вашей компании?» И получил 20 разных ответов. Когда я спрашивал их о смысле их собственной жизни, происходило то же самое: почти все говорили о том, что они делают, а не о том, для чего они это делают. Во-вторых, эти руководители (а это исключительно успешные люди из очень успешных компаний) склонны выражаться на малопонятном жаргоне своей отрасли.

Несколько лет назад в ходе консалтингового проекта для специализированного подразделения одной из ведущих бухгалтерских фирм мне нужно было найти способ просто и ясно выразить цель и идеалы этого подразделения. Потенциальные клиенты,

которые использовали другую лексику, были заинтересованы, чтобы наши креаторы поняли, в чем суть. Но чем больше интервью я проводил, тем сложнее становилась эта проблема. Различные работники компании сообщали мне совершенно разные вещи, но все говорили о том, что они делают, а не о том, какую пользу их действия могут принести клиентам. Наконец, я спросил одного из работников, есть ли у него дети. Да, сказал он, несколько сбитый с толку моим вопросом. У него было двое детей. Я спросил, сколько им лет.

— Мальчику шесть, а девочке четыре.

— Что вы говорите им, когда они спрашивают, чем вы занимаетесь на работе?

Тут у него загорелись глаза. Как раз накануне он пытался им это объяснить. Он говорил что-то вроде того, что «папа помогает другим дяденькам сделать свой бизнес эффективнее... гм-гм... помогает сделать его лучше. Он — как тренер Малой лиги, который показывает, как лучше бить по мячу или сделать хороший бросок. Папа помогает людям, которые хотят зарабатывать больше денег». А потом он стал рассказывать мне о том, что настоящее искусство бухгалтера — это не успешно защищенный аудит компании по итогам прошлого года, а трактовка этих данных и их использование для разработки стратегий на будущее.

Это было уже интереснее. Кроме того, мой собеседник начал описывать свою работу с точки зрения пользы для клиента. Если бы я продолжал вести с ним «взрослый» разговор, он бы наверняка не сказал ничего подобного.

Точно так же во время фокус-групп для самых разных клиентов мы часто просим людей выразить свои идеи и настроения с помощью рисунков. Как правило, они обычно пугаются. «Господи, да я не умею рисовать», — протестуют они.

А потом входят во вкус.

Я приведу три примера с использованием этой техники. Все они относятся к разработке новой рекламной кампании для Porsche

1993 года. Эта техника не только помогла нам получить важную информацию, но и подала новые творческие идеи.

Прежде всего замечу, что до этого, в последние несколько лет, объем продаж автомобилей Porsche в Соединенных Штатах значительно сократился. В 1986 году компания продала в США 30 тыс. автомобилей, а в 1993 году эта цифра упала до 4 тыс. Отчасти падение объемов продаж объяснялось изменением модельного ряда (компания Porsche отказалась от недорогой 924-й модели, благодаря которой объем продаж в 1986 году достиг рекордного уровня), повышением цен (с 1989-го по 1993 год они выросли в среднем на 117%) и экономическим спадом. Из-за этого автомобиль Porsche стал не по карману тем, кто раньше вполне мог его себе позволить. Кроме того, компания провела множество исследований, показавших, что ее брэнд несколько утратил свою привлекательность. Porsche был машиной 1980-х, символом эгоизма и неумного потребления, и его время просто-напросто прошло.

Участников фокус-групп, у которых не было Porsche, мы попросили представить себе, что они едут в своей машине и останавливаются на красный свет. Рядом с ними останавливается Porsche. Потом мы выдавали им карточки с рисунками, где рядом с «их машиной» было нарисовано специальное «облачко». Мы просили их вписать в него мысли, возникающие у них, когда они смотрят на Porsche и его водителя. Ответы были почти одинаковыми. Лаконичнее всех выразился один респондент (см. рис. 4.3). Он написал: «Козел!»

Гм-гм. Мы начали беспокоиться. Специально проведенное количественное исследование подтвердило, что «фактор козла», как мы стали его называть, — действительно широко распространенный феномен. Из 1000 человек, принимавших участие в исследовании, 200 отпускали нелестные комментарии в адрес машин Porsche и их водителей. Каждый пятый! Это целая куча людей, которые едут мимо и зло смотрят на вас. Стоит ли удивляться, что некогда лояльные владельцы Porsche засобирались покупать дру-

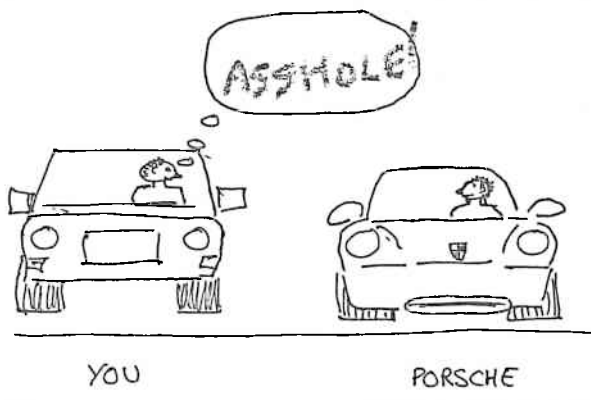


Рис. 4.3. Рисунок-карточка, использовавшийся в исследовании для компании Porsche. «Что вы думаете, когда смотрите на автомобиль Porsche и его водителя». Надпись под левой машиной: «Вы». Надпись над ней: «Козел!»

ую машину. Что же случилось с «машиной мечты», какой все мы помним ее с детства? Куда она подевалась?

Мы провели эксперимент в одной начальной школе Сан-Франциско. Нашли учительницу, которая позволила нам реализовать следующий арт-проект. Детей в возрасте от восьми до десяти лет мы просили нарисовать машину своей мечты. Никаких других инструкций не давалось. Некоторые изобразили фантастические, футуристические, яркие автомобили странной формы. Но почти все нарисовали спортивные машины. Большинство из них были красного цвета. И большая их часть были Porsche (см. рис. 4.4). Итак, для некоторых людей автомобиль Porsche все еще оставался «машиной мечты». Ведь детям все равно, что на Porsche ездят торговцы мусорными облигациями или что в кино плохие парни обязательно гоняют на черном Porsche 911.

Кстати, нас очень удивило качество детских рисунков. Некоторые с большой любовью изображали мельчайшие детали автомобиля. Для детей рисунок оказался лучшим средством самовыражения. Возможно, когда мы вырастем и учимся выражать свои мысли и чувства словами, эти навыки почти у всех пропадают.

Наконец, мы пообщались с владельцами Porsche и владельцами других дорогих спортивных машин. Мы попросили их выразить чувства, которые вызывают у них их машины. К нашему удивлению, между этими двумя группами обнаружили серьезные различия. Водители машин других марок (BMW, Mercedes, Infiniti, Lexus и других) часто рисовали свои машины со стороны, словно предлагая нам заглянуть в салон и разглядеть подушки безопасности, роскошные кожаные сиденья и аудиосистемы. Этим людям было важно похвалиться своей машиной, машиной-коконом, отрезающим владельца от окружающего мира, — благодаря подвеске и мягким сиденьям он не чувствует неровностей дороги, а аудиосистема забивает внешние шумы.

Рисунки владельцев Porsche в трех городах, в шести разных фокус-группах оказались практически одинаковыми. Кроме одного-двух исключений, эти люди вообще не изображали маши-



Рис. 4.4. Рисунок участника исследований для компании Porsche:
«Машина моей мечты»

ну. Они рисовали серпантин горной дороги, деревья и солнце с точки зрения водителя. Машина позволяла им слиться с окружающей средой. Рисунок выражал удовольствие от вождения машины (см. рис. 4.5).

Эти рисунки говорили больше любых слов. Они открыли не только удивительную правду о том, что значит ездить на Porsche, но и совершенно наглядно продемонстрировали, чем ощущения владельца Porsche отличаются от ощущений владельцев других дорогих машин. В итоге мы разработали рекламные объявления, в которых попытались передать то настроение, которое уловили в рисунках. Владельцам Porsche, которые, возможно, подумывали о том, чтобы сменить марку, мы хотели напомнить о ее уникальности и одновременно показать особенность брэнда людям, никогда не имевшим Porsche (тем самым, которые кричали «Козел!») и считавшим эту машину символом надменности и эгоизма.

Мы хотели показать, что Porsche просто создан для тех, кто любит вождение. Да, именно вождение, а что в этом плохого? Чтобы смягчить это сообщение, мы приправили кампанию легким юмором, и это стало сюрпризом для многих, потому что люди привыкли, что брэнд Porsche серьезен, как тевтонский рыцарь.

Во всех журнальных объявлениях была изображена машина на дороге, обязательно с перспективой, сходящейся в точку. В рекламе 911-й модели Turbo мы не стали просто приводить данные о скорости и времени разгона. Мы выразили эту информацию иначе: «Убивает мошек на лету» (см. рис. 4.6). О превосходном сцеплении модели Carrera Four говорилось не в технических выражениях, а с помощью знакомой многим метафоры: «Пристает к дороге, как арахисовое масло к небу» (см. рис. 4.7).

Один из моих любимых приемов, позволяющих растормозить респондента, — это разбудить в нем непосредственность ребенка. Так им легче выразить свое истинное отношение к конкретному предмету — они могут сосредоточиться и дать простой и внятный

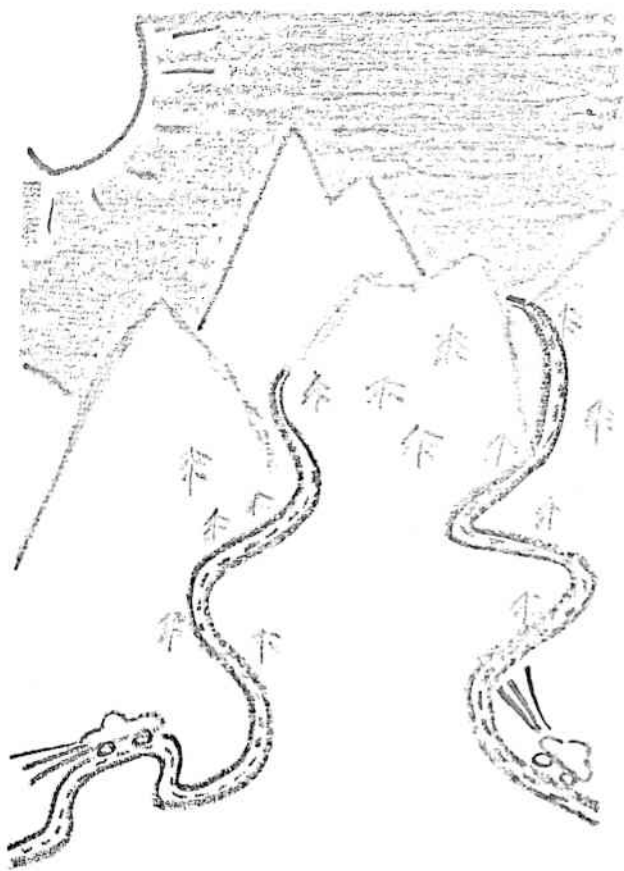


Рис. 4.5. Рисунок участника исследований для компании Porsche:
«Я и моя машина»

ответ. К тому же им просто весело. Я знаю многих ведущих, которые считают, что если во время их фокус-групп люди смеются, значит, они плохо делают свою работу. Но они глубоко ошибаются. Я всегда знал: чем лучше настроение респондентов, тем бесценнее информация, которую они выдают.

Существует множество других способов добиться от респондентов детской непосредственности — например, я часто прошу их создать коллаж из картинок и фотографий, вырезанных из журналов, или использую технику простых словесных ассоциаций. Более авантюрно настроенный ведущий всегда может использовать ролевые игры. Но эта книга — не научный труд по методологии, и поэтому я ограничусь примером Porsche в надежде, что общая идея вполне понятна.

ИДИТЕ К НИМ САМИ — НЕ ЗАСТАВЛЯЙТЕ ИХ ПРИХОДИТЬ К ВАМ

В главе 3 я описал искусственную «среду обитания», в которой часто проходят исследования, и то, как эта среда «закрывает» респондентов, не давая им расслабиться и выразить свои истинные чувства. Дело даже не в самом помещении для фокус-групп — работе могут мешать и другие факторы. Иногда (в редких случаях) помочь решить проблему может простая смена обстановки.

Обычно я стремлюсь (насколько это позволяют время, деньги и клиенты) создать атмосферу, как можно более близкую к той обстановке и настроению, в котором респонденты будут контактировать с брэндом или рекламным сообщением. Атмосфера должна быть такой, чтобы люди не старались рационально объяснять свои предпочтения. В работе с клиентами из самых разных отраслей мы достигали этого двумя способами. Во-первых, мы просто беседовали с респондентом или респондентами в месте, соответствующем задаче и теме разговора. Если это невозможно, существует и другой способ — ставить перед респондентами задачи, позво-



Рис. 4.6. Porsche: «Убивает мошек на лету».

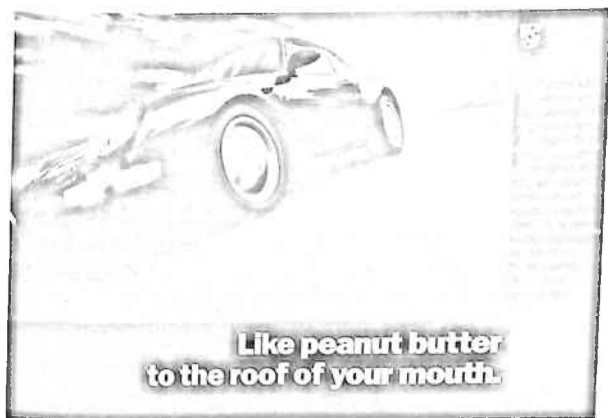


Рис. 4.7. Porsche: «Пристает к дороге, как арахисовое масло к небу»

ляющие получить уникальную информацию об их мире, даже если вы не можете в него попасть.

ЕСТЕСТВЕННАЯ «СРЕДА ОБИТАНИЯ» Перед запуском игровых видеоприставок компании Sega почти все предварительные исследования для разработки стратегии агентства GS&P проводились с детьми в домашней обстановке. (Порой это было делом рискованным. Одного исследователя укусил шестилетний брат респондента: в самый разгар беседы он выскочил из стенового шкафа — в накидке с капюшоном — и укусил гостя. Он так и не объяснил взрослым, зачем он это сделал.) Мы просили детей позвать одного или нескольких друзей, чтобы поиграть с ними в видеоигры, и почти все время наш сотрудник просто молча наблюдал за тем, как дети играют. Интервью всегда проводилось в комнате ребенка или в гостиной, если группа была большой. В знакомой обстановке и в присутствии друзей (а не среди чужих людей, как обычно бывает в фокус-группах) дети чувствовали себя намного более комфортно, к тому же подросткам всегда есть что рассказать друг другу.

Когда мы проводили фокус-группы для компании Isuzu, был подготовлен специальный автобус, на котором респондентов отвозили в ближайший автосалон. Конечно, продавцы просто из кожи вон лезли (еще бы: им принесли на блюдечке десять подготовленных, уже заинтересованных, состоятельных покупателей). А мы могли поговорить среди реальных машин, обсудить атмосферу автосалона на месте, а не по памяти. Иногда с семьями респондентов мы ходим в Pizza Hut, а иногда приходим к ним в гости и заказываем пиццу на дом. Один из моих аккаунт-планеров, работая над заказом для нового брэнда джина, пригласил респондентов в модный бар, а другой провел серию фокус-групп на борту круизного судна Norwegian Cruise Line, предоставляя людям возможность поговорить о круизах прямо в открытом море, с лицами, подставленными солнышку.

Пример Norwegian Cruise Line интересен по двум причинам. Во-первых, в такой обстановке люди говорили о круизе совершенно не так, как на суше. На корабле люди говорили практически о том же самом, но гораздо эмоциональнее. И намного меньше обсуждали рациональные, материальные аспекты круиза. Во-вторых, сотрудница агентства, которая вела этот проект, Мари Старвеню (Mary Stergvinou), находилась на борту с креативными директорами Стивом Люкером (Steve Luker) и Стивом Симпсоном (Steve Simpson). Прежде эти двое никогда не плавали на кораблях и были настроены скептически. Эта троица была неразлучна: обедала вместе, вместе плавала с аквангангами и, без сомнений, была объектом массы сплетен. Потом Стив Симпсон сказал, что это плавание сыграло огромную роль для рекламной кампании. Он помнит море, его «чары» и необыкновенное чувство «легкости». Все трое наравне со своими подопечными испытывали такое же чувство, чувство свободы. Именно это состояние и стало основным элементом кампании «Здесь все иначе» (мы вернемся к ней в главе 6).

Из этого плавания был вынесен важный урок: аккаунт-планеры и креаторы должны не только искать людей, пользующихся продуктом, который они рекламируют, но и сами пользоваться этим продуктом. Конечно, если речь идет о круизе, это проще простого, но то же самое относится и к менее шикарным товарам и услугам, если мы хотим дойти до сути.

Домашнее задание Если провести исследования в естественной для респондента обстановке невозможно, можно получить представление о том, как он живет, другим способом. Попросите его выполнить определенные задачи самостоятельно, до того как он придет на традиционный сеанс исследований.

Я не буду приводить здесь слишком много примеров, потому что не могу раскрывать конкретных методик, но опишу два случая, когда такие «домашние задания» оказались для нас очень полезными. Первый пример — исследования, которые мы проводи-

ли для California Fluid Milk Processors Advisory Board. За неделю до фокус-группы мы попросили ее участников не употреблять молоко, чтобы они увидели, каково это — несколько дней не пить молоко. Этот эксперимент привел к потрясающим открытиям и наглядно показал, какую роль играет молоко в нашей жизни. Я уверен, что было бы очень сложно, если не невозможно, сделать эти открытия только с помощью фокус-групп. История этой рекламной кампании подробно описана в главе 7 («Интуиция»).

Другой пример, о котором я расскажу немного больше, — это простое задание перед посещением фокус-групп для компании Polaroid.

Собственные исследования компании Polaroid показали, что основные конкуренты ее продукции — обычные 35-миллиметровые «мыльницы», фотопленка, которую нужно проявлять, и портативные видеокамеры, позволяющие мгновенно воспроизводить движущиеся образы. Мы хотели знать, как люди на самом деле используют камеры Polaroid. Что они снимают? Есть ли что-то, что может сделать только Polaroid и в чем упомянутые конкуренты не могут с ней тягаться?

Мы провели фокус-группы. В них участвовали и те, у кого был фотоаппарат Polaroid, и те, у кого его не было. За неделю до группы каждый респондент получал посылку. Владельцам фотоаппаратов Polaroid мы отправляли две пачки пленки, а те, у кого этих фотоаппаратов не было, получали две пачки пленки и фотоаппарат. Мы просили людей сделать фотографии (какие угодно) и принести их с собой в группу.

Эти фотографии оказались очень интересными. Почти 90% из них можно было снять любым фотоаппаратом: собаки и кошки, фото с друзьями на вечеринке и в парке. Все это были обычные альбомные снимки, которые дешевле и лучше можно сделать простым фотоаппаратом с 35-миллиметровой пленкой. Но остальные 10% составляли фотографии, которые можно сделать только «мгновенной» видеокамерой. Одна женщина сфотографировала себя в разных очках: ей нужно было выбрать оправу, но она не

могла вытащить мужа в оптику. Другой человек сфотографировал свою помятую машину. Он объяснил, что ему нужна была только одна фотография, чтобы отослать ее своему страховому агенту, и камера Polaroid подходила для этого идеально. Еще одна женщина сфотографировала свою беременную сотрудницу, в шутку задравшую платье, чтобы продемонстрировать свой живот. И в довершение всего этого один парень принес около 20 фото своей обнаженной девушки: «Такие фотографии в проявку не отдашь, так ведь?» Вот какой благоразумный молодой человек: принес совершенно чужим людям откровенные фотографии своей голой девушки, не правда ли?

Все эти снимки кое-что объединяло. И Polaroid был уникальным решением: один-единственный щелчок, эффект неожиданности и нежелание относить фотографии в проявку. Все это были реальные примеры, и именно они вызвали самый большой интерес у остальных членов групп. Эти фотографии и стали катализатором для рекламной кампании «Смотри, что проявляется!». Я продолжу рассказ о ней в главе 5. И опять же хочу повторить: традиционные фокус-группы не позволили бы нам сделать подобные открытия, а без «художественных» снимков того благоразумного парня нам было бы намного сложнее убедить клиента принять идею рекламного ролика «Архитектор» (см. далее).

НАБЛЮДАЙТЕ ЗА ТЕМИ, У КОГО НЕТ МЯЧА

Настоящие поклонники командных игр с мячом скажут вам, что иногда даже интересней наблюдать за действиями игроков, которые в данный момент не ведут мяч. Футболист занимает позицию, защитник блокирует противника, открывая путь нападающему. Баскетболист дает пас, бейсболист перемещается на вторую базу — все это не попадает в поле зрения камеры, постоянно следящей за мячом, хотя именно эти моменты игры могут оказаться самыми важными.

Роджер Розенблатт пишет: «Меня больше всего восхищают работы моих коллег, которые не спешат обращать внимание на сиюминутную шумиху, а сосредотачиваются на обычных обстоятельствах или текущем процессе. Если вы хотите узнать что-то о бедности в Америке, нужно обращать внимание не на заметные события, например на уличные драки или марши протеста в Вашингтоне. Бедность — всегда бедность». Именно поэтому «поп-исследования», о которых я говорил в главе 3, бьют мимо цели. В попытках угнаться за новейшими тенденциями (а конкуренция так остра, что эти тенденции отслеживают еще до того, как они появились) специалисты так подробно обсуждают детали, что за деревьями не видят леса.

По этой же причине Билл Бернбах презирал рекламистов, которые в попытках хоть чем-то отличаться от конкурентов (все равно чем, лишь бы найти «уникальное торговое предложение») все дальше и дальше уходили от реальных оснований для существования определенной категории продуктов, игнорировали инстинкты, заставляющие человека покупать те или иные товары.

«Для развития человеческих инстинктов понадобились миллионы лет,— говорил он.— И чтобы они изменились, потребуются еще миллионы лет. Нужно думать о том, что остается в человеке неизменным,— о его постоянном стремлении выжить, заслужить восхищение, добиться успеха, любить, заботиться о себе».

Рекламная кампания для Norwegian Cruise Line — хороший пример этой философии в действии. Вся индустрия круизов дерется за один и тот же мяч — новые суда, развлечения на борту, новых туристов. А NCL отошла в сторону, отвернулась от мяча и спросила: «Почему люди отправляются в круиз, а не проводят отпуск как-то иначе? Что такого есть в круизах, чего не могут дать другие виды отдыха?»

Критики подобного подхода (и подобных кампаний) утверждают, что он ведет к торжеству общего. «Так может сказать каждый»,— насмешливо говорят они. Да, может, отвечаю я. Только для этого нужно начать думать головой — чтобы увидеть реальное

положение вещей и реальную возможность. Почти в каждой товарной категории никто не замечает самого лучшего позиционирования. Если какая-то компания заговаривает об этом первой или просто говорит об этом лучше конкурентов, ее позиции будут очень сложно ослабить.

Техника «отвернитесь от мяча» полезна не только на макроуровне. Она может быть ценной и на микроуровне отдельного исследовательского проекта. Я предлагаю два основных правила ее использования.

ПРИСЛУШИВАЙТЕСЬ К ТОМУ, О ЧЕМ ИССЛЕДОВАНИЯ НЕ ГОВОРЯТ
Яркий пример этого правила я наблюдал в 1995 году во время работы над проектом для подразделения информации, коммуникации и развлечений компании KPMG Peat Marwick. Я проводил интервью с руководителями и финансовыми директорами нескольких основных клиентов KPMG, чтобы выяснить, как они оценивают сотрудничество с компанией, в надежде найти важную информацию, которая помогла бы KPMG усилить свои позиции в определенных областях. Все эти люди беседовали со мной очень охотно, все они много рассказывали о своем сотрудничестве с KPMG, но почти никто не хотел обсуждать конкретные детали. А когда немногие из них начали выдавать интересную информацию, мне пришлось выключить магнитофон и поклясться, что наш разговор не выйдет за пределы этой комнаты. А это совершенно не помогло мне в поисках историй, которые можно было бы использовать в рекламе.

Однажды кто-то из тех же самых клиентов, рассказав мне все, что он мог себе позволить, в шутку прибавил: «Если рассказывать дальше, мне придется вас убить». И тогда я понял, что слишком пристально наблюдаю за мячом — за своим мячом. Меня раздражало, что эти люди не отвечают на мои вопросы, но я упустил тот факт, что в их нежелании отвечать как раз и кроется самый интересный ответ. Компания KPMG хотела, чтобы в ее рекламе шла

речь о ее тесных взаимоотношениях с основными клиентами, но в реальности эти отношения были настолько тесны, что условия конфиденциальности просто не позволяли о них говорить.

Поэтому наша рекламная кампания была основана на идее, что она настолько секретна, что ее нельзя никому показывать. Мы придумали объявления с заголовками: «Это сообщение самоуничтожается через 30 секунд. Пожалуйста, прочтите его как можно быстрее» и «Вы этого не видели. Вы этого не читали. Надеюсь, мы друг друга поняли?». Мы помещали в объявления фотографии руководителей компании, как будто сделанные скрытой камерой: они отворачивались от камеры или закрывали руками лицо, чтобы их не узнали. В объявлениях был указан телефон национального управляющего Роджера Сибони (Roger Siboni): «Официально он будет отрицать, что вы ему звонили». Объявления заканчивались словами «Здесь по секрету дают хорошие советы».

СЛУШАЙТЕ ГЛАЗАМИ В главе 3 я уже говорил о проблемах, связанных с тем, что люди не всегда говорят то, что на самом деле думают. Эту проблему очень сложно выявить и устранить. И если во время исследования вы сосредоточены только на словах респондентов, сделать это становится практически невозможно.

Уверен, со мной согласится любой сыщик. На бумаге показания подозреваемого могут быть очень убедительными, но в личном разговоре самого незаметного движения, позы, единственного взгляда может быть достаточно, чтобы профессиональный следователь понял: этот человек что-то скрывает.

В фокус-группах мне часто приходится наблюдать, как во время просмотра рекламных видеороликов люди всем телом подаются к экрану, их глаза сияют, они смеются — и все это исчезает, как только ведущий спрашивает, что они думают об этом ролике. Улыбка тут же пропадает, и человек говорит что-то вроде: «Я думаю, некоторым этот ролик может показаться обидным». Хотя его невербальное поведение говорит о том, что ему этот ролик вовсе

не показался обидным. Ролик увлек его, он понял суть, хотя его комментарии свидетельствуют об обратном.

Если люди по-настоящему увлечены беседой или какой-то идеей, им сложно скрыть свои чувства. То же самое происходит, если люди чего-то не поняли или если им не понравилось увиденное или услышанное. Скрещенные руки, нахмуренные брови, недовольное чирканье в блокноте — все это опасные сигналы, и их нельзя игнорировать, даже если эти хмурые люди утверждают, что идея показалась им хорошей. Если бы мне грозила смерть, но мне бы сказали: «Выбери, в чем больше правды — в том, что люди „говорят“ глазами, позой, или в том, что они говорят словами? Выбери, и ты будешь спасен». Конечно, я бы выбрал первое.

ЕСЛИ НЕ МОЖЕТЕ НАЙТИ ОТВЕТ, НЕ ВОЛНУЙТЕСЬ

Мои самые неприятные воспоминания как аккаунт-планера связаны с теми ситуациями, когда я приступаю к исследовательскому проекту, вооруженный гипотезами и техниками, которые обязательно должны помочь обнаружить ускользающую истину о потребителях, а в итоге остаюсь ни с чем.

Иногда это происходит из-за того, что я не слишком старательно выполнил свою работу, и тогда мне приходится начинать все сначала. Но иногда ответа просто не существует. Такое случается, если о продукте нельзя сказать ничего, о чем бы уже не сказали конкуренты, и он практически ничем не отличается от других подобных продуктов. В такой ситуации не стоит изобретать несуществующие различия или раздувать какие-то второстепенные достоинства продукта. Лучше всего сделать так, чтобы его главным отличием стала реклама сама по себе.

В такой ситуации бриф для креативного отдела — а о том, что это такое, мы поговорим в следующей главе — действительно очень краток.

«Не могли бы вы сделать нам классную рекламу?»

ПРИМЕЧАНИЕ

1. От англ. creativity — творческие способности, способность к созданию чего-либо [...], креативность (Новый большой англо-русский словарь. Под рук. Э. М. Медниковой и Ю. Д. Апресяна. Москва, 1993) (прим. ред.).

Гид

ДЛЯ РЫБОЛОВА

*Для чего нужен
креативный бриф*

Он сказал: *Они питаются упавшей
на дно поденкой [1].*

Я спросил: *Как ты до этого додумался?*

[Он начал рассказывать об этом,
как репортер. Он заговорил, качая
головой, если ему что-то не нравилось,
и начиная все сначала:]

*— Как додумался? Сначала замечаешь
что-то необычное. Потом видишь то,
чего ты не замечал прежде. А потом
видишь то, что вовсе нельзя увидеть.
И тогда я сказал брату: Дай-ка мне
сигаретку и объясни, что ты имеешь
в виду.*

Норман Маклин (Norman Maclean),
«Там, где течет река»

ЧТО ТАКОЕ КРЕАТИВНЫЙ БРИФ?

КРЕАТИВНЫЙ — 1) ОБЛАДАЮЩИЙ СПОСОБНОСТЬЮ К ТВОРЧЕСТВУ; 2) ВОЗНИКАЮЩИЙ БЛАГОДАРЯ ОРИГИНАЛЬНОСТИ МЫШЛЕНИЯ; ОБРАЗНЫЙ.

БРИФ — [...] КРАТКОЕ, ЛАКОНИЧНОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ ИЛИ ПИСЬМЕННОЕ СООБЩЕНИЕ [2].

Как утверждают многие агентства, в процессе создания рекламы обязательно наступает ключевой момент, когда левое логическое полушарие «коллективного мозга агентства» завершает свою работу по сбору данных, анализу и синтезу и вручает всю эту информацию, как эстафетную палочку, правому творческому полушарию. И тогда в работу включаются интуиция и воображение, которые придают полученной информации интересные и неожиданные формы. Результатом прелюдии, исполняемой левым полушарием, является креативный бриф, обычно сопровождаемый кратким устным пояснением.

Наступает момент для свободного творчества.

Строго говоря, креативный бриф — это мост между стратегическим мышлением и хорошей рекламой (рекламой, вовлекающей потребителя на рациональном и эмоциональном уровнях; рекламой, влияющей на их мысли и поведение). Креативный бриф — это еще и ключ, при помощи которого аккаунт-планеры и их партнеры аккаунт-менеджеры раскрывают таланты и «заводят» воображение креаторов.

Креаторы по-разному оценивают важность брифа, но почти все соглашаются с тем, что если бриф информативен, обоснован и аргументирован, то вероятность создания хорошей рекламы возрастает и процесс работы проходит намного легче. К сожалению, при этом креаторы всегда добавляют, что такие продуманные брифы встречаются довольно редко. Чаще, скажут они, бриф ничего не дает, а иногда даже мешает созданию хорошей рекламы.

Главная задача состоит не в том, чтобы объявить на брифинге: «Ну что, дорогие креаторы, за работу!», а в том, чтобы предоставить им информацию и, самое важное, вдохновить их. Необходимо резюмировать информацию, полученную от клиентов, в результате исследования потребителей и из других источников, свести ее к одной мощной идее, показать обширные горизонты, дорогу, ведущую к самой лучшей рекламе. Поэтому бриф — это одно-

временно и синтез, и расширение границ. Весьма интересное сочетание, которое иногда озадачивает.

В 1995 году на конференции по аккаунт-планированию Джефф Гудбай сравнил креативный бриф с рыбалкой. Бриф, сказал он, это как гид для рыболова (креатора). Он указывает, где больше всего рыбы на реке, которую вы не знаете; показывает места, где рыба лучше всего клюет, да еще и подсказывает, какую мормышку использовать. Сам он рыбу не ловит, он просто делает все, чтобы рыбалка в компании с ним выгодно отличалась от рыбалки в одиночестве.

Проще говоря, хороший бриф должен выполнять три основных функции. Во-первых, давать креативной команде конкретное представление о том, какой должна быть реклама и каких результатов она должна достичь. Во-вторых, обеспечивать четкое представление о том, кому она адресована. И наконец, он должен ясно показать, какое сообщение лучше всего воспримет целевая аудитория.

Вы уже заметили, что я использую два термина — креативный бриф и креативный брифинг, хотя, строго говоря, это не синонимы. Во многих агентствах креативный брифинг — это встреча, на которой планер или аккаунт-менеджер излагают креативной команде природу проблемы, которую нужно решить в рекламе, и описывают пути ее решения. Креативный бриф — это документ, обобщающий тему встречи. Я никогда не видел, чтобы брифинг умещался в одну встречу или чтобы бриф потихоньку подсовывали под дверь креаторам. Оба термина — и «бриф», и «брифинг» — означают более долгий и менее формальный процесс коммуникации, в рамках которого аккаунт-планеры, аккаунт-менеджеры и креаторы вместе ищут направление, в котором будет двигаться рекламная кампания. По мере того как развиваются и обрастают плотью идеи, границы между письменным брифом и устным брифингом стираются.

Чем дольше этот процесс и чем он менее формален, тем меньше вероятность четко обозначенного перехода от логического

анализа к нетривиальным подходам и творчеству. И это даже хорошо. Аккаунт-планирование и брифинг срабатывают лучше, когда креативное неординарное мышление включается уже на ранних стадиях, когда сбор информации не прекращается ни на одной стадии и каждая стадия разработки кампании плавно переходит в следующую.

И последнее общее соображение. Многие агентства считают, что брифинг входит исключительно в компетенцию аккаунт-планеров, а другие отделы не должны принимать в нем участия — им остается только внимать мудрости специалистов по аккаунт-планированию. Я с этим не согласен. Креаторы должны быть не пассивными слушателями, а активными участниками процесса, ведь их идеи на ранних стадиях разработки брифа повышают его качество и становятся катализатором процесса творчества. Вы также заметите, что в этой главе, говоря о процессе разработки и реализации брифа, я пишу не только об аккаунт-планерах. Я считаю, что ответственность за разработку креативного брифа должны нести как аккаунт-планеры, так и аккаунт-менеджеры. Исключать аккаунт-менеджеров из этого процесса, как делают во многих агентствах, не просто бессмысленно, но это исключение мешает создавать хорошую рекламу.

БРИФ — НЕ ЦЕЛЬ, А СРЕДСТВО

Есть только одна причина для написания брифа и участия в брифинге — желание сделать рекламу лучше и упростить работу креаторов, которые в противном случае были бы предоставлены самим себе. Как таковой бриф — это средство для достижения цели, а именно разработки внятной и адекватной рекламной кампании.

Однако по поводу креативного брифинга существует множество распространенных заблуждений (прежде всего связанных со злоупотреблением им). Его часто начинают считать самоцелью. В результате его потенциал уменьшается.

В главе 1 я писал о том, что лучшая реклама всегда рождается в результате партнерства между клиентом, креатором и потребителем (целевой аудиторией). В нее должны быть вовлечены все три стороны, и стратегия рекламной кампании должна учитывать точку зрения каждой из них. Это основная идея всей книги, и то, что я скажу дальше, не должно восприниматься как нечто противоречащее этой мысли.

На разных этапах процесса создания рекламы этот баланс будет разным. Например, когда определяются коммерческие цели рекламы, главную роль играет клиент; во время исследований основное внимание уделяется потребителям; а на стадии создания рекламы на первый план выходят креаторы. Это упрощенная схема, но в какой-то момент клиентам, креаторам и потребителям (и их представителям — аккаунт-планерам) приходится поочередно отпирать на скамью запасных. Один из таких моментов возникает и на стадии креативного брифинга.

1. Клиент не должен принимать участия в процессе креативного брифинга. Как правило, брифинг — это общение между аккаунт-планером и аккаунт-менеджером, с одной стороны, и креативной командой, состоящей из арт-директора и копирайтера — с другой. Чтобы этот процесс был эффективным, клиент должен оставаться простым наблюдателем.

Я понимаю, что при этих словах многие, особенно клиенты, удивленно вскинут брови. Исключить клиента из креативного брифинга? Что за ересь?

Позвольте мне пояснить, что я имею в виду. Клиент не должен непосредственно участвовать в процессе брифинга, и это совсем не так ужасно, как может показаться. Я думаю, что клиенту обязательно следует вносить свой вклад в идеи, лежащие в основе брифа, как это было показано в предыдущих главах. Кроме того, клиент должен полностью разделять фундаментальные цели кампании, выбор адресата — целевой аудитории и основную идею, ко-

торую предстоит выразить креативной команде. Но клиенту совсем не обязательно присутствовать на представлении словесного брифинга, рассчитанного на креативную команду, или читать письменный бриф. Если он согласен с общим направлением, его не должны волновать детали.

2. То, что неважно для потребителя, неважно и для брифа. В процессе разработки стратегии самая важная задача агентства (и, конечно же, аккаунт-планера) заключается в том, чтобы проанализировать информацию, полученную от клиентов и от потребителей, сведя ее к нескольким важнейшим идеям. У клиента может быть масса самой разной информации о своем продукте — о процессе его создания, о производстве, о конкурентах, о предыдущих рекламных кампаниях и т. д. Агентству очень важно располагать этой информацией, но далеко не все из этого должно попасть в креативный бриф. Не вся информация важна для целевой аудитории, а если так, то и ее не следует включать в бриф. Кроме того, переизбыток информации сбивает с толку и может быть так же опасен, как и ее нехватка. Ведь все полезное может оказаться погребенным под горами интересных, но второстепенных деталей.

В главе 3 я уже писал о том, что бывает, если клиент проводит со своим продуктом больше времени, чем с собственной женой. Он преисполнен нежности (к продукту), думая, что и остальные испытывают те же чувства. Он не позволит сказать о своем продукте ни одного плохого слова. В какой-то степени это хорошо. Человек занимается своей работой изо дня в день. А как можно убедить других покупать твой продукт и пользоваться им, если ты сам не любишь его, как своего первенца? И какая радость просыпаться утром, идти на работу, зная, что твой продукт дрянной? Такие привязанность и вера необходимы клиенту, чтобы спокойно работать и сохранять душевное равновесие. Но когда дело доходит до разработки рекламной кампании, эти качества становятся серьезным препятствием.

3. Бриф НЕ должен превращаться в дифирамбы продукту. Нельзя позволять, чтобы восторг клиента по поводу собственного продукта проявился в креативном брифе, иначе он будет напоминать речь исполнительного директора на встрече с продавцами, когда тот бьет себя в грудь, уговаривая себя и остальных, что продукт «Икс» оставит продукт «Игрек» в заднице.

В креативном брифе нет места риторике. Он должен объективно отражать возможности продукта и ожидания конечного потребителя. Это означает, что в процессе брифинга одна из основных задач аккаунт-планера и других членов команды заключается в том, чтобы перевести нужды и потребности клиента на язык тех, кто делает рекламу, и тех, кто в конце концов ее увидит. Это особенно касается сферы высоких технологий, где между сложным техническим языком продавцов и языком покупателей зачастую зияет огромная пропасть.

Однажды мне пришлось составлять бриф для креаторов ВМР в связи с рекламной кампанией новой портативной видеокамеры Sony. Перед этим я провел около четырех часов на техническом брифинге в офисе Sony, посвященном новым возможностям камеры, которые нужно было отразить в рекламе. Оказалось, что от видеокамер конкурентов эту камеру отличают две новые возможности — очень мощные увеличительные линзы и новый экран с разрешением на несколько тысяч пикселей больше, чем у любой другой непрофессиональной камеры. Одна только дискуссия о пикселях заняла больше двух часов. Если вы не знаете, что такое пиксель, объясняю: это световые или цветовые точки, из которых состоит телевизионное или печатное изображение. Пиксели похожи на зерно фотографий: чем больше пикселей приходится на единицу площади, тем выше качество изображения.

Мне нужно было найти способ внятного описания преимуществ новой камеры. Я попытался связать тему линз и пикселей воедино и в брифе написал следующее:

«Мощные увеличительные линзы позволяют увидеть причиндалы шмеля с десяти шагов. А благодаря экрану с решающей способностью в столько-то тысяч пикселей вы даже сможете сосчитать все волоски на них».

Ну, хорошо, согласен, это было несколько смело. Мой клиент, который всегда читал бриф до того, как я покажу его креаторам, пришел в ужас от такого фривольного обращения с его сложнейшей, новаторской технологией — краеугольным камнем видеотехнологий Sony. От «шмеля с причиндалами» пришлось избавиться.

Я вообще не знаю, есть ли они у шмелей, но дело не в этом. Я использовал их как метафору, позволяющую легко и наглядно объяснить креативной команде, на что способна новая камера (да, признаюсь, я потихоньку показал бриф креаторам). Кроме того, я продемонстрировал, что в рекламе Sony нужно взять определенную тональность, рассчитанную на пылливый ум. Конечно, «причиндалы шмеля» в рекламе были ни к чему, и команда это прекрасно понимала. Я просто хотел в интересной и забавной форме объяснить команде смысл новой технологии. Креаторы и так знали, что им следует найти образ, более приличествующий рекламе массового товара.

4. Для креаторов бриф — не догма, а руководство к действию. Клиент же часто считает, что все, что есть в брифе, затем обязательно окажется в рекламе. Однако многие креаторы используют брифы совершенно иным образом. Джон Вебстер однажды сказал мне, что если бы я объяснял ему бриф в течение двух часов, то 1 час 59 минут были бы потрачены почти напрасно. (Точнее, он, кажется, сказал без всякой пользы и впустую.) Но одна минута (любая минута на протяжении двухчасового объяснения) могла быть потрачена не зря: я, может быть, выдал бы одно-единственное слово или предложение, которые подсказали бы Джону нужную идею. И это, заявил он, был бы прекрасный брифинг.

Многие клиенты считают такой подход бестолковым и нервирующим. Клиенты вообще не любят сюрпризов, а тут вдохновение черпается неизвестно из какого отдельного куска брифа. Такая непредсказуемость кажется им неприемлемой. В идеале клиент хочет, чтобы креативный бриф был списком инструкций для агентства или списком критериев, по которым нужно оценивать рекламу. К кому обращаться, что говорить и как именно, сколько раз повторять сообщение, сколько времени показывать продукт и даже какой голос должен быть у диктора. Никаких случайностей. А значит, почти никакого, а иногда и вообще никакого пространства для творчества.

Несколько лет назад я представлял креативный бриф президенту и основателю одной компании. В течение всей встречи он сидел с каменным лицом. Когда я закончил, он сказал, что все это интересно, но у него есть «идея получше». Он стал излагать ее, и оказалось, что он хочет пригласить на роль представителя его компании популярного футбольного тренера и комментатора Джона Мэддена (John Madden). «Вот вам и бриф,— сказал он.— Пригласите Мэддена». Я не хотел бы называть эту компанию, но поверьте мне, Джон Мэдден был так же уместен в рекламе ее продукта, как Мишель Пфайфер (Michelle Pfeifer) в рекламе запчастей для трактора.

К счастью, в эту компанию скоро пришел новый, более просвещенный президент, и кризис был преодолен. Так реклама обошлась без Мэддена, помогла компании расширить бизнес, получила золотые медали на всех фестивалях рекламы и даже золотую статуэтку «Эффи». В конце концов всем этим заинтересовался стратегический инвестор. Он купил компанию, а ее основатель ушел в отставку. Но не всем агентствам (друзьям Джона Мэддена) так везет.

Эндрю Тигл (Andrew Teagle), аккаунт-планер из агентства GS&P, однажды заметил, что клиенты часто просят креаторов сделать рекламу «в соответствии с брифом». Разве такой подход не является ошибочным, спрашивал он. Разве не точнее было бы ска-

зять, что креаторы отталкиваются от брифа? Другими словами, эта фраза клиента предполагает, что бриф ограничивает креаторов, когда он должен дать им свободу. Конечно, никто не собирается предоставлять им абсолютную свободу — вовсе нет, ведь мы хотим создать рекламу, интересную для потребителя. Но чтобы она выделялась на фоне остальных, нужно исследовать все возможности. Поэтому креаторы не могут работать со связанными руками.

5. Бриф делается не для того, чтобы показать, как много нам приходится работать. Аккаунт-планерам и аккаунт-менеджерам в агентствах легко заработать комплекс неполноценности, потому что только копирайтеры и арт-директора могут представить какие-то материальные результаты своего труда в виде рекламного объявления или ролика. Как бы много и эффективно ни работали аккаунт-планер и аккаунт-менеджер, их имена не будут стоять под рекламой. Эти должности требуют такой большой гибкости, что когда наступает время ежегодной аттестации сотрудников, возникает очень сложная ситуация. «Что вы сделали для разработки такой-то рекламной кампании?» — спрашивает босс, и вам, конечно же, очень сложно определить, что именно вы сделали.

Выход из этой проблемы есть. Аккаунт-планеров и аккаунт-менеджеров следует оценивать по качеству рекламы, помня при этом, что цель оправдывает средства. К сожалению, руководители агентств часто смотрят на это иначе, а аккаунт-планерам и аккаунт-менеджерам приходится как-то иначе оправдывать свое существование. Они не могут ссылаться на рекламу, потому что ее создали другие люди, поэтому они концентрируются на единственном материальном свидетельстве своей работы — на креативном брифе.

Письменная преамбула креативного брифа может стать чем-то вроде дневника, в котором аккаунт-планер или аккаунт-менеджер фиксируют свои действия в течение недель или месяцев до того, как креаторы взяли в руки бумагу и карандаш. Я знаю, насколько это соблазнительно: я сам оказывался в ситуации, когда горы вы-

полненной работы нужно было уложить в получасовой брифинг и трехстраничный бриф. Разве это справедливо?

Иногда я знал о продукте столько, что мог написать о нем диссертацию. И тогда, поддавшись соблазну, я проводил глубокий анализ экономики и истории региона или подробно описывал производственные процессы — ведь я проделал массу работы, чтобы раскопать всю эту информацию, и, черт возьми, я хотел, чтобы меня заметили.

Как я отметил в начале этого раздела, «есть только одна причина для написания брифа и участия в брифинге — желание сделать рекламу лучше и упростить работу креаторов, которые иначе были бы предоставлены самим себе». Бриф пишется именно ради этого, а не ради самоутверждения. Попытки самоутвердиться еще больше усложнят задачу креативной команде.

БРИФ — ЭТО РЕКЛАМА, КОТОРАЯ ДОЛЖНА ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА КРЕАТИВНУЮ КОМАНДУ

Однажды один аккаунт-планер спросил Джона Хегарти (John Hegarty), креативного директора ведущего лондонского рекламного агентства Bartle Bogle Hegarty, чего он добивается при составлении креативного брифа. Джон ответил, что он пытается выделить очень простую, очевидную идею, которая обычно содержится в разделе брифа, называемом во многих агентствах предложением. (Я предпочитаю называть этот раздел иначе, и об этом мы поговорим позже.) Хегарти сказал, что обычно пишет это «предложение» на большом листе бумаги, под или над изображением продукта, на манер заголовка. Потом он вешает этот лист бумаги над своим столом и спрашивает себя, есть ли какой-то рациональный смысл в сочетании фразы и продукта и вызывает ли заголовок какие-то интересные ассоциации. Если да, то Джон говорит себе: «Это черновой вариант рекламы. За ним должно последовать что-нибудь получше».

Я уж не знаю, действительно ли Хегарти пишет рекламную фразу, рисует продукт и приклеивает картинку над столом как некую отправную точку, которую следует превзойти. Это неважно. Важно то, что Джон воспринимает бриф как черновой вариант рекламы, своеобразный билборд.

В статье, опубликованной в журнале Campaign в сентябре 1996 года, Эндрю Крэкнелл (Andrew Cracknell), президент и исполнительный директор лондонского филиала агентства Ammirati Puris Lintas, тоже указывает, что бриф должен представлять собой первую творческую идею. «Аккаунт-планеры, — пишет он, — первыми совершают прыжок в страну воображения». Я не согласен с Крэкнеллом в том, что только аккаунт-планеры отвечают за бриф и уж тем более совершают какой-то там прыжок. Но я уверен, что за первые творческие идеи отвечают те, кто проводит брифинг.

Кто бы ни составлял бриф, очень полезно придумать свое собственное рекламное объявление. Хегарти считает, что оно не обязательно должно быть потрясающим, но оно должно вызывать интерес на рациональном и на эмоциональном уровнях. Если автор брифа не может выразить свою идею в виде рекламы, скорее всего, креативную команду ждет долгая и бесплодная работа на этом поприще.

Бриф будет тем удачнее, чем больше творчества проявляется в его идеях и на самой презентации. Если креативный бриф не креативен сам по себе, если он не предлагает никаких решений и не в состоянии представить информацию в захватывающей и интересной форме, то его авторы не имеют права ожидать всего этого и от креативной команды. Поверхностная информация порождает поверхностную рекламу, а скучная и лишенная зажигательности презентация брифа приводит к таким же результатам. Креативная команда должна верить в возможность хорошей рекламы еще до начала работы. Для брифа гораздо важнее (может быть, даже важнее, чем его способность указывать стратегическое и творческое направление) возможность вселить в креативную команду веру в то, что она сможет решить конкретную задачу наилучшим образом.

ХОРОШИЙ БРИФ: ПРОСТОТА ПОБЕЖДАЕТ СЛОЖНОСТЬ

Презентация брифа играет ключевую роль в укреплении надежд и уверенности креативной команды, и все же презентация — это не митинг. Авторы многих лучших брифов, которые я видел на своем веку (по своему подходу и с точки зрения проведения презентации и качества последующей рекламы), не поддались соблазну продавать идею. Эти брифы убеждали своей честностью, простотой и привлекательной формой изложения. Такая простота может показаться чрезмерной, переходящей в наивность, но она невероятно эффективна с точки зрения того, что лежит в основе хорошей рекламы. Простота обезоруживает, подготавливает аудиторию к восприятию идей, которые в противном случае могли бы вызвать протест.

То, что простота лучше сложности, подтверждается почти в каждой области человеческой деятельности. Но, странное дело, люди все равно думают иначе. Мы считаем, что лучшие решения должны быть результатом сложного и замысловатого анализа, и те, кто действительно сделал что-то выдающееся, не очень-то с нами и спорят. Ведь они достигли успеха, и им не хочется, чтобы люди думали, что это так уж просто.

Когда я жил в Сан-Франциско, в 1980-е годы и в начале 1990-х годов, мне посчастливилось увидеть, как играет Джо Монтана (Joe Montana) из команды американского футбола San Francisco 49ers. Один из лучших защитников своего времени, Монтана завоевал четыре суперкубка и прославился своей способностью получать очки в четвертом тайме. Том Джунод (Tom Junod) в сентябре 1994 года писал о Монтане в журнале GQ: «Я всегда считал, что Джо Монтана — думающий защитник, интеллектуальный спортсмен, и в основе его яркой, страстной, пламенной игры лежит спокойная, холодная рассудочность. Он словно демонстрирует на поле философию дзен». Журналисту, как и многим, казалось, что у Монтаны мозг шахматиста и что за долю секунды он способен

просчитать все возможности, все ходы и контрходы, и даже контр-контрходы.

Том Джунод спросил Монтану: правда ли, что в эти кризисные моменты, когда до конца игры остаются считанные секунды, а его команда проигрывает, тот «изо всех сил пытается завершить первый проход, а защитник из другой команды думает: „О боже, Джо наступает...”»? Но Джо ответил, что нет, он пытается завершить первый проход потому, что это лучше, чем его не завершить. И точно так же он воспринимает и второй проход, и третий.

«Его гениальность состоит в простоте,— говорит о Монтане президент San Francisco 49ers Кармен Полиси (Carmen Polisy).— Он способен действовать на самом простом уровне и принимать решения, которые кажутся очень сложными».

Стать Джо Монтаной на поле креативного брифа — вот к чему нужно стремиться.

БРИФИНГ КАК ОН ЕСТЬ

Для того чтобы бриф отражал всю важную информацию, многие агентства даже вводят специальный шаблон. Иногда это особая форма, в которой автор брифа должен заполнять определенные разделы. Лично я терпеть не могу такие формы и поэтому никогда не использовал их в своем агентстве. Вместо этого я могу предложить несколько вопросов, на которые обязательно должен ответить бриф.

Это важно по двум причинам. Во-первых, наличие вопросов предполагает, что авторы брифа дают ответы на них. Важно, чтобы бриф по меньшей мере был попыткой найти решение, а не просто ставил проблемы перед креативной командой. Во-вторых, список вопросов организует и помогает сосредоточиться, а также снабжает креативную команду всеми необходимыми для работы установками.

В следующих разделах я последовательно рассматриваю эти вопросы и привожу примеры ответов, показывая, как они в свою очередь отразились в конкретной рекламной кампании. Эти вопросы, почти без изменений, я позаимствовал у своего коллеги из ВМР Эйвена Кэмерона (Ewen Cameron). Ознакомившись с ними, вы поймете, что все они изложены простым языком. Никакого маркетингового или рекламного жаргона. Это важно. Ведь если бриф рассчитан на членов креативной команды, он должен говорить на их языке (в рамках приличий, конечно), а не на языке директоров по маркетингу или консультантов по менеджменту.

Такие слова, как стратегия, позиционирование и уникальное торговое предложение, которыми напичканы креативные брифы, разные люди понимают по-разному. Слишком часто вместо того, чтобы заняться решением рекламных проблем, мы тратим время на бесполезные споры о разнице между понятиями «стратегия» и «предложение». В нашей работе и так хватает проблем, и, устраняя жаргон, мы значительно облегчаем задачу креаторам. Если задать вопрос на простом человеческом языке, получишь такой же простой ответ. Это очень полезно для вовлечения в рекламу потребителей.

ПОЧЕМУ МЫ ВООБЩЕ РЕКЛАМИРУЕМ ЭТОТ ПРОДУКТ?

Как ни странно, на такой вопрос иногда очень сложно ответить. «Потому что мы всегда рекламировали», «потому что так делают наши конкуренты», «потому что у нас есть средства на рекламу и нам нужно потратить их до сентября», «чтобы списать налоги» — вот список наиболее распространенных ответов. В них есть доля истины, но они вряд ли добавят вдохновения креативной команде, для которой реклама — не простая формальность. «У нас в журнале есть свободная полоса, завершайте нам что-нибудь» — такой ответ никого не увлечет и вряд ли приведет к созданию интересной рекламной кампании.

На самом деле этот вопрос предполагает анализ текущей ситуации в бизнесе рекламодателя, постановку проблемы, которую должна решить реклама, при полном понимании того, что реклама способна ее решить.

В 1991 году к нам обратилось американское представительство компании Isuzu Motors. Нашим первым заказом от них стала рекламная кампания новой модели Trooper (у нее был совершенно новый дизайн, и цена выросла с \$13 тыс. до \$25 тыс., из-за чего Isuzu вступила на совершенно незнакомую территорию), а также повторная рекламная кампания для модели Isuzu Rodeo, которая вышла на рынок годом раньше, но не принесла компании ожидаемого успеха. Isuzu было очень важно повысить объемы продаж модели Rodeo, и цели компании на 1992 год были очень амбициозными.

Чтобы создать кампанию для Rodeo, нужно было ответить на два важных вопроса. Во-первых, почему объемы продаж Rodeo в первый год оказались такими невысокими? И во-вторых, почему те, кто купил Rodeo, предпочли ее всем остальным моделям?

Как люди покупают машину? В какой-то момент вы решаете, что она вам нужна, и все тут. Возможно, ваш старый автомобиль без конца ломался, или вы попали в аварию, или вам просто хочется пересесть на новую машину. И вы решаете посетить несколько автосалонов. Выбор салонов зависит от того, какие марки машин вам известны. Мы все держим в голове список салонов и марок машин — результат собственных наблюдений, разговоров и, уж извините, рекламы. Обычно мы выбираем из этого списка три-четыре модели и посещаем соответствующие автосалоны. Мы исходим из возможностей машины, из результатов пробной поездки, из условий сделки и даже из того, насколько нам симпатичен тот или иной продавец. Только после этого мы совершаем покупку.

Важно понимать, какова во всем этом роль рекламы. Иногда реклама может повлиять на решение о покупке, но ее основная

цель — привлечь людей в автосалон. Как только человек переступил его порог, в игру вступает множество других факторов, на которые реклама повлиять не в состоянии.

Статистика посещений автосалонов покупателями спортивных импортных машин указывает на очень интересный факт. Люди, купившие Nissan Pathfinder или Toyota 4Runner (а эти модели — лидеры в своей категории), держали в голове обе модели, и лишь немногие собирались покупать Rodeo. Но те, кто в итоге купил Rodeo, интересовались и Pathfinder, и 4Runner, и некоторыми другими моделями. И только после этого они останавливались на Rodeo. Получается, что покупатели Rodeo посещали больше автосалонов, чем покупатели других спортивных машин.

Фокус-группы углубили наши знания по этому вопросу. Владельцы других моделей спортивных машин, конкурирующих с Rodeo, говорили нам, что просто не слышали о такой машине. Тогда понятно, почему они не посещали автосалоны Isuzu. Некоторые признавались, что не слишком высоко ставят брэнд Isuzu, — и это подтверждали собственные исследования компании. Так, 42% респондентов, намеревающихся приобрести спортивный импортный автомобиль, сказали, что «вряд ли» купят автомобиль Isuzu. «Бедняга! Может быть, когда-нибудь он сможет позволить себе Pathfinder», — заметил один из респондентов фокус-группы, когда его попросили записать, что он думает о водителе Rodeo, остановившейся рядом с ним на красный свет. При этом водитель Rodeo оправдывался: «Ну и ладно... Зато у моей машины полный привод».

Но когда мы показывали этим людям машину, а мы обязательно пригоняли ее к зданию, где проходили фокус-группы, они удивлялись. Внешне, говорили они, машина очень похожа на их 4Runner или Pathfinder, и у нее почти такие же возможности, а цена более скромная. Мы спросили их, купили ли бы они Rodeo, если бы они знали об этом раньше. Почти все ответили положительно.

Тем временем владельцы Rodeo описывали процесс покупки машины примерно так. «Я хотел купить спортивную машину. Больше всего мне нравились Pathfinder и Toyota 4Runner, потому что у них обтекаемая форма и это настоящие спортивные машины. Я пришел в автосалон, но эти модели оказались очень дорогими, и я переключился на американские автомобили. Но и те оказались либо слишком дорогими, либо не нравились мне внешне. Потом я зашел в автосалон Isuzu и увидел Rodeo. Она была очень похожа на 4Runner и Pathfinder и с такими же характеристиками. Я доволен машиной».

Эти фокус-группы сначала напоминали сеансы групповой психотерапии. Я спрашивал участников, какая у них машина. В комнате повисало молчание, некоторые даже заметно смущались. «Ну... у меня... — бормотал первый участник, глядя в пол, — Isuzu Rodeo». Тут остальные оживлялись. Они не ослышались? Второй участник смотрел на первого и удивленно произносил: «У меня тоже Rodeo». Потом по очереди говорили остальные, и в итоге это напоминало сцену из фильма «Спартак», когда каждый раб говорит, что Спартак — это он. «У меня Rodeo» — «И у меня Rodeo». Комната буквально взрывалась от хохота (я не преувеличиваю). Когда респонденты понимали, что они не одиноки, беседа оживлялась, невербальное поведение совершенно менялось. Для них это было открытием, люди начинали с радостью делиться впечатлениями. Они были горды тем, что сделали такой удачный выбор.

Теперь мы представляли, как рекламировать Rodeo. — люди должны узнать, что такая машина вообще существует. Одновременно реклама должна была восстановить репутацию Isuzu. И вдруг нас осенило: обычно реклама говорит, чем продукт отличается от своих конкурентов, но тут, как ни странно, нужно было убедить людей, что Rodeo ничем не отличается от 4Runner или Pathfinder. Мы были уверены, что если Rodeo попадет в «мысленные списки» любителей спортивных машин, эта модель благода-

ря сходным характеристикам и низкой цене быстро завоюет людские сердца.

Эта идея выявила контуры будущей рекламы, показала свет в конце тоннеля. Если бы нашей рекламе удалось успешно позиционировать Rodeo по отношению к конкурентам, у Isuzu появился бы очень хороший шанс достичь своих бизнес-целей.

КАКИЕ ЦЕЛИ ПРЕСЛЕДУЕТ РЕКЛАМА?

Иначе говоря, каковы ее задачи? И здесь важно оставаться реалистом, потому что реклама не всесильна. Она не может содействовать продаже продукта физически (вообще-то, реклама как таковая, за исключением рекламных акций, предполагающих непосредственную реакцию, вряд ли может что-то продать. Как только что показал нам пример Isuzu Rodeo, в лучшем случае реклама может побудить человека пойти в магазин). И реклама не может исправить недостатков продукта.

Очень важно точно представлять себе желаемый результат, а если нам нужны несколько результатов, желательно заранее определить, какой из них важнее. Например, реклама, цель которой — увеличить частоту пользования продуктом, значительно отличается от рекламы, побуждающей людей попробовать какой-то продукт в первый раз. Первая предлагает уже готовому потребителю изменить свои привычки, вторая обращена к новичкам, которые должны попробовать продукт впервые; а для этого нужно не только привить новые привычки, но и помочь им преодолеть предубеждение и непонимание.

В случае Isuzu Rodeo цель рекламы была очевидна:

РЕКЛАМА ДОЛЖНА УБЕДИТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ КОНКУРИРУЮЩИХ СПОРТИВНЫХ АВТОМОБИЛЕЙ ВНЕСТИ RODEO В СВОЙ МЫСЛЕННЫЙ СПИСОК МОДЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ ОНИ РАССМАТРИВАЮТ, ПРИНИМАЯ РЕШЕНИЕ О ПОКУПКЕ.

Другими словами, нам нужно было убедить потенциальных покупателей посетить автосалон Isuzu. А продать машину — это уже дело продавца.

В этой части брифа нужно указать только те непосредственные результаты, на которые реклама может повлиять. Например, вполне разумно сказать так: «Мы хотим, чтобы Isuzu Rodeo стала самой популярной моделью среди всех спортивных импортных машин». Это станет реальностью, если компания Isuzu добьется своих амбициозных планов увеличения объема продаж. Но объем продаж — это цель бизнеса, и, создавая бриф, нужно помнить, что реклама — просто одно из средств достижения этой цели. Чтобы продукт стал «номером один» (а Rodeo удалось стать им всего через несколько месяцев после запуска рекламной кампании), нужны согласованные усилия на каждой стадии процесса покупки: если реклама привлекла людей в автосалоны, продавцы должны продавать машины не хуже своих коллег-конкурентов. Им нужно будет демонстрировать машины, проводить рекламные акции, предлагать привлекательные лизинговые программы и финансовые льготы. Иначе говоря, теоретически реклама может выполнить свою задачу, но сама компания Isuzu не достигнет своих коммерческих целей. К счастью для нас и для нее, этого не случилось.

В брифе для Rodeo была указана всего одна основная цель, но в других брифах их может быть несколько. Например, новая рекламная кампания Polaroid преследовала две цели.

1. Побудить владельцев камеры Polaroid делать больше снимков.
2. Побудить других людей к покупке фотоаппарата Polaroid.

Приоритеты были четко определены. Наша основная цель состояла в том, чтобы стимулировать владельцев камеры Polaroid

делать еще больше снимков. Если сообщение окажется достаточно привлекательным, оно заинтересует и тех, кто не является постоянным клиентом компании Polaroid, думали мы. Это может стать приятным дополнением, и мы выиграем, не приложив к этому никаких усилий.

Последний пример относится к рекламной кампании «Молочка не найдется?» для California Milk Processors, в которой перед нами стояли три основные задачи, причем решить их можно было только последовательно. Если бы мы не решили первую задачу, мы не решили бы и вторую. Вторая и третья задачи тоже были взаимосвязаны, хотя порядок можно было изменить.

1. Зародить в головах жителей Калифорнии положительные мысли о молоке.
2. Убедить их потреблять больше молока, показав при этом новые возможности.
3. Связать между собой модели покупки и модели потребления, чтобы люди покупали больше молока (ведь чтобы больше потреблять, нужно больше покупать).

К КОМУ МЫ ОБРАЩАЕМСЯ?

Этот вопрос помогает сосредоточиться на тех, кому адресована реклама, но вряд ли служит источником вдохновения. В целом ответ на него — это простое описание определенной демографической группы. Его основная задача — как можно точнее определить целевую группу, к которой должна быть обращена наша реклама. При этом не менее важно решить, к кому она не будет обращена.

Всегда есть соблазн адресовать рекламную кампанию как можно большему количеству людей, а некоторые продукты, например молоко, настолько универсальны, что кажется, будто целевая аудитория должна включать «всех и каждого». Но даже в этом случае лучше ее сузить.

Хотя у всех у нас дома в холодильнике стоит молоко, мы решили адресовать свое послание только тем людям и семьям, которые употребляют молоко регулярно. При этом мы руководствовались желанием получить мгновенный результат. Кроме того, мы предположили, что тех, кто пьет молоко достаточно часто и с удовольствием, легче уговорить делать это еще чаще, чем разговаривать с людьми, которые вообще не пьют молока или пьют его от случая к случаю, — для этого нам пришлось бы начинать с нуля. Поэтому мы не стали гнаться за второй категорией потребителей. Затем первую категорию мы разделили на тех, кто потребляет больше молока дома, и тех, кто его покупает (ведь иногда это разные люди). К этим двум подгруппам мы обращались через разные средства массовой информации, в разных местах, посредством разных сообщений. Подробную историю этой кампании вы найдете в главе 7.

Конечно же, в своем окончательном виде реклама вполне может оказывать влияние и на те целевые группы, которые не указаны в брифе. Это происходит намного чаще, если бриф четко сфокусирован и мы с самого начала не стремимся понравиться всем. Если кампания по рекламе молока рассчитана и на тех, кто потребляет молоко, и на тех, кто этого не делает, на бумаге она может казаться универсальной и всеобъемлющей. Но тогда креаторам придется искать некое универсальное сообщение, привлекательное для обеих групп. В итоге может появиться нечто приятное во всех отношениях, но совершенно не мотивирующее ни одну из групп. По такому принципу придумывались традиционные сообщения вроде «молоко полезно». Это прописная истина, потому что в детстве мама обязательно твердила нам это, но ни у кого эта фраза не вызывает ни малейшего интереса.

Даже если ответ на вопрос «К кому мы обращаемся?» очень прост (например, если речь идет о видеоиграх Sega, это «мальчики от 12 до 17 лет», для машин Porsche — это «мужчины старше 35 лет с годовым доходом свыше \$100 тыс.»), нужно долго опреде-

латься с ответом, да и то он будет верным лишь отчасти. Рискую показаться банальным, но 12-летний мальчик сильно отличается от 17-летнего. А учитывая переход из средних классов школы в старшие, между 13-летними и 14-летними мальчиками разница тоже очень велика. К категории «мужчин старше 35 лет с высоким годовым доходом» относятся и Билл Клинтон, и проповедник Билли Грэм, и Майкл Джексон, и Майкл Джордан, и все партнеры агентства GS&P, и миллиардер Дональд Трамп, и сенатор Боб Доул, и начальник полиции Сан-Франциско, и множество богатых наркоторговцев. У всех этих людей достаточно денег, чтобы купить Porsche, но не всех эта машина интересует. Поэтому описание целевой аудитории должно содержать еще и психологические особенности и поведенческие характеристики, о которых мы поговорим в следующем разделе главы.

Иногда рекламная кампания должна быть адресована одновременно двум разным группам, потому что финансы не позволяют разработать две отдельные кампании. В таком случае мало просто определить, какая из групп важнее, — они могут быть одинаково важными. Нужно найти общий знаменатель и сделать так, чтобы одна и та же мысль объединяла обе группы или хотя бы позволила каждой группе по-своему трактовать сообщение, чтобы каждая из них нашла то, что искала.

Пример такой ситуации — рекламная кампания агентства GS&P для компании Bell Helmets, производителя велосипедных шлемов. Ее нужно было адресовать одновременно и детям, потому что во многих штатах они по закону должны ездить на велосипедах только в защитных шлемах, и взрослым, покупающим шлемы своим отпрыскам. На первый взгляд может показаться, что никакая реклама не в состоянии объединить такие разные группы. Но ответ на вопрос, который вынесен в заголовок следующего раздела, тщательный анализ человеческих мотиваций и нестандартный ход мысли аккаунт-планера и креативной команды позволили создать сообщение, адресованное одновременно обеим группам.

ЧТО МЫ О НИХ ЗНАЕМ?

Чтобы ответить на этот вопрос, нужно хорошо разбираться в том, как живут и мыслят представители целевой аудитории. Информация, содержащаяся в ответе, должна давать креативной команде глубокое понимание того, что вдохновляет и воодушевляет этих людей. Если демографическое описание, приведенное выше, — скелет брифа, то эту вторую часть брифа можно назвать его телом и душой. На этом этапе нужно перейти от более или менее абстрактного определения группы людей к описанию конкретной личности, о которой будут думать копирайтер и арт-директор, создавая рекламу.

Портрет такого человека (который на этой стадии уже не является «среднестатистическим») должен быть качественным, содержательным, эмоциональным и творческим. Представляя себе конкретного человека, креативная команда должна понять, как этот человек относится к определенной категории продуктов или к конкретному продукту, насколько он для него важен, как он соотносится с другими сферами его жизни, использует ли он этот продукт публично, какие чувства он вызывает у этого человека, насколько легко он говорит о продукте и в какой форме. В этой части брифа могут очень пригодиться личный опыт и разные истории, которые всплывают в процессе работы. Они не только помогают креативной команде разобраться со сложными вопросами — их можно обыграть в рекламе и эффективно донести сообщение до конечного потребителя.

Такой личный опыт и истории из жизни оказались очень полезными при разработке рекламной кампании для Bell Helmets. Реклама велосипедных шлемов — очень сложное дело, потому что чаще шлемами пользуются не те, кто их покупает, — например, родители покупают их своим детям. И сообщение, резонирующее с детской аудиторией, не обязательно «зацепит» взрослую. Эту ситуацию усложняет и законодательство: в нескольких штатах действует закон,

по которому дети до определенного возраста должны кататься на велосипеде только в велосипедных шлемах. Поэтому детские велосипедные шлемы стали товаром массового спроса. Все чаще крупные розничные компании продают дешевые шлемы, чтобы родители могли выполнять требования закона при минимальных затратах. В итоге компании Bell Helmets, которая продавала свои шлемы только в специализированных магазинах, торгующих велосипедами, и по довольно высокой цене, пришлось убеждать новую аудиторию купить более дорогой, но зато фирменный шлем.

Аккаунт-планер Мари Старвеню провела экспериментальные фокус-группы — в один и тот же день она переговорила с детьми и их родителями. Мари хотела выяснить, отличается ли отношение этих групп к шлемам, и если да, то как это влияет на процесс покупки и восприятие рекламы.

В одной группе мама девятилетнего мальчика говорила о его безопасности и о том, как сильно она за него волнуется. Она рассказала, что купила сыну шлем задолго до принятия закона и что всегда следит за тем, чтобы сын надевал его во время велосипедных прогулок. При покупке шлема она прежде всего думает о безопасности и готова купить шлем подороже.

Тем временем в другой группе девятилетний сын этой женщины изложил нам свою версию. Он сказал, что мама всегда проверяет, надел ли он шлем. Если нет — никакого велосипеда. Это непреложное правило, как и сказала нам его мама. Но затем история принимала совершенно другой оборот. Мальчик сказал, что ненавидит шлем, что он выглядит в нем глупо и друзья над ним смеются. Поэтому он надевает шлем, выезжает за ворота, а когда сворачивает за угол, прячет шлем в кусты. Потом он катается на велосипеде, рискуя при этом разбить голову, но зато он классно выглядит. Перед возвращением домой он берет из кустов шлем, надевает его и является к маме.

Это противоречие между озабоченными безопасностью своих отпрысков родителями и их детьми, которые даже ценой риска не

хотя выглядеть дураками в шлемах, всплывало в фокус-группах снова и снова. Стало ясно, что реклама должна сыграть двойную роль. Во-первых, она должна убедить родителей в том, что шлем Bell Helmets стоит таких денег, причем убедить, сделав упор на активных исследованиях компании и свидетельствах высокого качества ее шлемов, которые надевают участники гонок «Индикар» и «Формулы 1», мотоциклисты и другие любители высоких скоростей. Как сказал один из родителей, «раз уж они знают, как защитить гонщика, врезающегося в стену на скорости 200 миль в час, они уж точно смогут защитить моего десятилетнего сына, который едет на велосипеде со скоростью 5 миль в час».

Итак, родителей мы убедили. Теперь нужно было поработать с детьми и убедить их, что шлемы Bell — не такие, как шлемы других компаний, и, самое главное, убедить детей их надевать.

«Давайте подумаем,— сказала Мари.— Мама может купить своему ребенку самый надежный шлем в мире, но если он его не надевает, значит, шлем не так уж и надежен?» То есть, размышляла Мари, репутация Bell может быть важна для мам, но этого недостаточно для их отпрысков.

Активное сотрудничество Bell с индустрией автогонок, на которых ее шлемы зарекомендовали себя как безопасные, произвело впечатление не только на взрослых, но и на детей — хотя и по другим причинам. На детей разговор о шлемах в контексте гонок «Инди 500», мотогонок или шоу Extreme Games производил гораздо больше впечатления, чем в контексте обычного катания на велосипеде. Это было уж точно интереснее всяких нотаций о надежности шлемов. Ведь тех, кто надевает шлемы Bell во время опасных, экстремальных занятий, считают «крутыми». И никакая мама их не заставляет это делать. То, что автогонщики предпочитают шлемы Bell, делало «крутыми» и велосипедные шлемы от этой же компании.

В результате этих открытий для разных средств массовой информации были разработаны разные стратегии. Для взрослых были

придуманы печатные объявления, в которых содержалось ясное сообщение о безопасности, причем в таком контексте, который вряд ли был бы воспринят детьми. В них обыгрывались традиции шлемов Bell, защищающих головы гонщиков и других любителей быстрой езды, а одно объявление даже называлось «40 лет истории Bell за 2,3 секунды». Под заголовком были изображены три стадии аварии гоночного автомобиля. На первой фотографии машина врезалась в стену и начинала гореть. «0,1 секунды. Водитель врезался в стену». На второй машина взрывалась и разлеталась на куски. «1,2 секунды. Машина взрывается». Наконец, покореженные куски металла валяются на земле. «2,3 секунды. Водитель не пострадал». Дальше шел рассказ о похожей катастрофе, в которую попал Марк Дисмор (Mark Dismore) и все-таки выжил. В повествование были вплетены данные об исследованиях и тестах и о том, что из 33 лучших гонщиков «Индикар» «22 [...] предпочитают шлемы Bell».

Два других объявления были построены на очень простых человеческих историях, не требующих комментариев (см. рис. 5.1 и



Рис. 5.1. Bell Helmets: «Еще один удовлетворенный потребитель»



Рис. 5.2. Bell Helmets: «Неужели ноги вашего ребенка стоят \$100, а голова — всего \$10?»

5.2). В одном из них на больничной койке лежит человек. Все его тело в гипсе, кроме головы. Заголовок: «Еще один удовлетворенный потребитель». В другом на стуле сидит девочка в дорогих новых кроссовках. Заголовок: «Неужели ноги вашего ребенка стоят \$100, а голова — всего \$10?» Как и в рекламе «40 лет истории Bell», текст был посвящен исследованиям и тестам, благодаря которым большинство авто- и велогонщиков предпочитают шлемы Bell. «Потому что никто не может сделать шлем лучше нас».

Телевизионные ролики содержали несколько другое сообщение, ведь именно по телевизору дети скорее всего увидели бы нашу рекламу. Смысл был в том, чтобы сделать автогонщиков, мотогонщиков и профессиональных велосипедистов, надевающих «крутые» шлемы, примером для подражания, и реклама намеренно была очень простой. В первых роликах мы показали серию ужасных аварий гоночных машин, разбивающиеся мотоциклы и падающих велосипедистов. Звукового сопровождения не было.

лишь какой-то человек за кадром насвистывал простенький и ненавязчивый мотив. Все жертвы аварий были в шлемах. После этих сцен на экране появлялся такой текст: «Человек — единственное млекопитающее, наделенное способностью шевелить мозгами. И иногда он действительно это делает». Затем появлялось изображение человеческого мозга, и на него — чпок! — нахлобучивался шлем Bell. «Bell Helmets, — произносил голос за кадром. — Вашей голове ничего не страшно». В другом ролике мы видим, как человека на байдарке накрывает бурлящая вода горной реки, и снова за кадром слышен веселенький свист. На экране появляется текст: «Есть несколько вариантов. Разбить голову о камни. (Человек скрывается под водой.) Утонуть. (Человек все еще под водой.) Или... Утонуть, не разбив голову о камни». И надпись: «Шлемы Bell».

Вывод? Умные люди, которых никак не назовешь неженками и домоседами, надевают шлемы Bell.

Еще один пример рекламы одновременно для нескольких целевых групп — кампания для Isuzu. Как уже было указано, нам нужно было разработать две разные кампании — для новой дорогой модели Trooper и для более массовой модели Rodeo. Кроме очевидной разницы в доходах между потенциальными покупателями двух машин, качественные исследования выявили, что между теми, у кого уже была спортивная машина, и теми, кто только собирался ее купить, существуют серьезные различия, касающиеся личных качеств и мотивации. Первые тяготели к машинам класса Trooper, а вторые склонялись к Rodeo и ее ближайшим конкурентам — 4Runner и Pathfinder. Вот как в креативном брифе были описаны «Личность покупателя Trooper» и «Личность покупателя Rodeo».

ТРООПЕР

ПОКУПАТЕЛЬ ТРООПЕР В ЧЕМ-ТО МУДРЕЕ ДРУГИХ ПОКУПАТЕЛЕЙ.

НО ЕГО МУДРОСТЬ СВЯЗАНА НЕ С ВОЗРАСТОМ, А СКОРЕЕ С ЛЮБО-

знательностью. Покупатель Trooper — это человек, который любит доходить до всего сам. Он ориентирован на процесс, его интересует не только само решение, но и то, как оно принимается. Прежде чем сделать покупку, он хочет вникнуть во все детали. Он не просто покупает: ему интересно не то, что сулит обладание вещью, а то, как она может ему послужить. Он хочет знать все ее возможности. Один автодилер заметил: «Если спросить этих людей, почему они покупают Trooper, они приведут вам тысячу причин, в то время как другие с трудом назовут всего две или три».

Этот человек любит проводить время на свежем воздухе. Он не поедет на скучную и безопасную экскурсию в сопровождении экскурсовода, но он не полезет и в непроходимые дебри. Он просто многое повидал и хочет быть готовым к любой случайности. Ему нужна такая спортивная машина, которая справится со всем на свете.

РОДЕО

Покупатели Rodeo считают себя особенными. Они круче, больше любят приключения, веселее и знают больше, чем остальные покупатели. Они не так образованны, как покупатели Trooper, но хорошо умеют делать свое дело [...] и знают, чего хотят. Они хотят, чтобы машина была чем-то вроде помощника в их активном образе жизни. [...] Это люди действия. Их машина должна работать, выдерживать нагрузки, и они нагружают ее по полной программе. Эти люди готовы заляпать свою машину грязью в первый же день после покупки.

В заключение мы написали, что Rodeo — это машина для тех, кто ищет приключений. А Trooper — для тех, кто хочет быть готовым к приключению, если оно само его найдет.

КАКУЮ ОСНОВНУЮ ИДЕЮ ДОЛЖНА ПЕРЕДАВАТЬ РЕКЛАМА?

Этот вопрос относится к той части брифа, которую во многих агентствах называют предложением, и очень важно его точно сформулировать. Акцент делается на мысли, которую требуется донести до людей, а не на том, что именно сказать. Другими словами, нужно думать о том, что люди вынесут из рекламы, а не о том, что в нее вложено.

Из всех вопросов брифа этот — самый важный, потому что ответ на него и должен стать тем самым первым прыжком в мир творчества, о котором говорили Джон Хегарти и Эндрю Крэкнелл. В идеале это должна быть четкая идея, выраженная в одном предложении. Если идея будет более пространной, может оказаться, что и реклама будет такой же невнятной.

Что же это должна быть за идея? Это должно быть нечто такое, что с большой вероятностью заставит людей изменить свое отношение к уже знакомому продукту или составить особое мнение о новом продукте и в дальнейшем предпринять какие-то действия. Идея может быть основана на продукте, на наблюдении за потребителями или даже на особенностях товарной категории (хотя в последнем случае идея рискует оказаться банальной, если только форма ее выражения не будет достаточно оригинальной).

Идея рекламной кампании текилы Cuervo, о которой я писал в главе 3, «Хорошие напитки, веселая вечеринка, крутые парни», была попыткой одновременно охватить продукт, потребителя и особенности категории. Это была не основная идея, а три разных идеи. Для сравнения, базовая идея брифа «Сейчас начнется настоящая крутая вечеринка» была целенаправленной и точно отражала особенности продукта и его главных потребителей.

Основная идея брифа Isuzu Rodeo, о которой мы уже говорили, относилась к тем особенностям стиля жизни ее покупателей, кото-

рые ставили эту машину в один ряд с Pathfinder и 4Runner, и в то же время обыгрывалось стремление целевой аудитории к приключениям:

К ISUZU RODEO ОБЫЧНЫЕ ПРАВИЛА НЕПРИМЕНИМЫ.

В результате в рекламе эта идея интерпретировалась следующим образом. Rodeo изображалась как машина для людей, в которых неистребим дух юности. В одном телевизионном ролике мама, одетая в стиле 1970-х, развешивает во дворе белье. Своего маленького сынишку она прицепила на длинном ремешке к бельевой веревке. Мама отворачивается, чтобы повесить белье, а малыш вырывается — прищепки летят во все стороны. Мама вешает белье, а мальчик прыгает в большую грязную лужу и начинает в ней возиться. «Говорят, характер формируется в раннем возрасте», — говорит голос за кадром, а тем временем и мальчик, и объектив камеры уже заляпаны грязью. Затем звучит музыка, мы видим, как Rodeo взбирается по грязному серпантину горной дороги. Мы понимаем, что мальчик из первой сцены уже вырос, но ему до сих пор нравится быть по уши в грязи. Голос за кадром произносит: «Познакомьтесь с Isuzu Rodeo, 3,1 литра, V6. Во взрослой жизни есть свои преимущества...» — и Rodeo исчезает за горизонтом.

В другом ролике мужчина в магазине игрушек везет сына в тележке для покупок (см. рис. 5.3). «Вот, — говорит он, выбирая какой-то горшочек. — Пойдем домой». Это не так-то просто, потому что мальчишка ноет и хватает на ходу игрушки с полок. «Пожалуйста, не трогай... Мы купим это в другой раз... Для этого нужны батарейки... Не создавай папе проблем... Извините... Нет, здесь слишком много разных деталей... Пойдем, наконец...» Они уже почти у дверей, тележка заворачивает за угол, и мы видим, как мальчик показывает пальчиком на какую-то игрушку и восхищенно восклицает: «О-о-о!»

Папа останавливается. Вытаращив глаза, он смотрит на игрушку, буквально разинув рот.

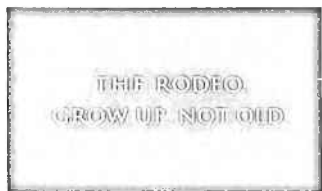


Рис. 5.3. Isuzu Rodeo: «В магазине игрушек». Надпись: «Rodeo. Взрослей. Не старей»

Мы видим настоящий Isuzu Rodeo, упакованный как игрушечный автомобиль. Он выглядит потрясающе, и папа, очевидно, тоже впечатлен.

«О-о-о!» — произносит он.

Он продолжает влюбленными глазами смотреть на машину, и на экране появляется текст: «Rodeo. Взрослей. Не старей».

Реклама Тгоорег, как нетрудно догадаться, шла совсем в другом направлении. Мы знали, что для потенциальных покупателей этой модели важнее всего надежность (то есть если во время поездки возникнут какие-то проблемы, Тгоорег всегда сможет с ними справиться). И мы решили сосредоточиться на практичности этой модели и ее способности справляться с любыми трудностями. Тгоорег создавался с учетом потребностей именно любителей импортных спортивных машин. В оригинальном брифе для технических специалистов, написанном японским инженером, мы ухватились за интересную аналогию. Специалист написал, что по сравнению с другими моделями Тгоорег — все равно что «швейцарский армейский нож по сравнению с обычными кухонными ножами», и эта идея почти без изменений перекочевала и в наш бриф:

ТГООРЕР — САМАЯ ПОДХОДЯЩАЯ ЭКИПИРОВКА ДЛЯ ЭКСПЕДИЦИИ ПО ЖИЗНИ. [...] ЭТО ШВЕЙЦАРСКИЙ АРМЕЙСКИЙ НОЖ НА ФОНЕ КУХОННЫХ НОЖЕЙ.

Рекламная кампания была построена вокруг так называемых неписанных правил вождения. Это был некий аналог законов Мерфи [3], только наши правила были основаны на общих проблемах, возникающих при вождении, парковке и в других ситуациях в процессе пользования автомобилем. И для каждого из этих неписанных правил Тгоорег мог предложить свое решение проблемы.

Например, пятое неписаное правило гласило: «Если на дороге есть выбоина, вы обязательно в нее попадете». И поэтому Isuzu

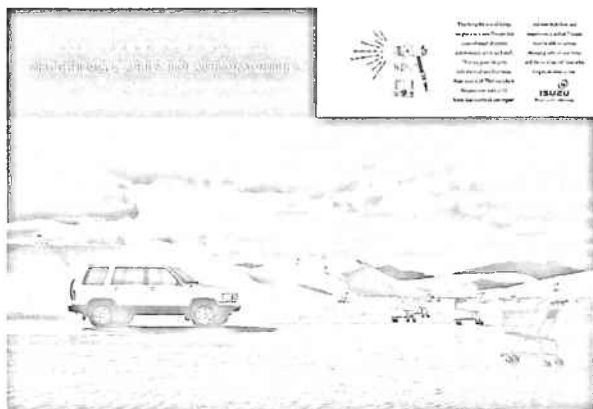


Рис. 5.4. Isuzu Trooper: «Продуктовые тележки». Заголовок: «Сила притяжения к автомобилю тележки с покупками — одна из самых мощных сил во Вселенной»

разработала для Trooper двойную систему амортизаторов, защищающих от неровностей горного серпантина или разбитых городских дорог.

«Сила притяжения к автомобилю тележки с покупками — одна из самых мощных сил во Вселенной — гласит девятое правило вождения», — говорит голос за кадром, а затем рассказывает об уникальном девятислойном покрытии машины, которое, помимо всего прочего, защищает и от царапин, оставляемых продуктовыми тележками (см. рис. 5.4). А правило №8, сопровождаемое изображением целого вороха детских вещей, отражало неоспоримую истину: «Чем меньше пассажир, тем больше места он занимает». Решением, конечно же, был багажник объемом 2,5 кубометра.

Базовые идеи брифов для Rodeo и Trooper оставались основой рекламных кампаний многих последующих лет. Появлялись новые модели, менялся рынок и потребители, что влекло за собой

изменение рекламы, но эти идеи оставались основой наших сообщений об этих моделях. И пусть реклама этих машин выполняла несколько иные цели, она по-прежнему перекликалась с базовыми идеями.

КАК ЛУЧШЕ ВСЕГО ВЫРАЗИТЬ ЭТУ ИДЕЮ?

Иногда это называют стратегией, объясняющей, как именно конструировать само сообщение (в отличие от того, что именно оно должно нести). Даже если основная идея до блеска отполирована, как показано в предыдущем разделе, выразить ее можно совершенно по-разному. Если четверем разным командам дать один и тот же бриф с одной и той же базовой идеей, мы обязательно получим четыре разных трактовки и четыре разных рекламных кампании. Все команды будут отталкиваться от одной и той же идеи, рассматривая ее под разными углами. Когда я пишу бриф, то именно в этой части чаще всего экспериментирую, излагаю множество идей, которые, скорее всего, будут немедленно отвергнуты. Но я уповаю на то, что одна из них все же увлечет и вдохновит креаторов.

Здесь я приведу только один пример, продолжая рассказ, начатый в предыдущих главах. Это история рекламной кампании для Polaroid. Ее бриф во многом был основан на уникальной возможности сделать неповторимый снимок и сразу же его проявить. Основная идея кампании была такой:

POLAROID: снимок — только многообещающее начало.

Как лучше всего передать эту идею? У аккаунт-планера Келли Эванс-Пфайфер (Kelly Evans-Pfeifer) было множество предложений. Я приведу лишь некоторые:

МОЖЕТ БЫТЬ, ПОКАЗАТЬ НЕОБЫЧНЫЕ И НОВАТОРСКИЕ СПОСОБЫ
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ POLAROID ДОМА И НА РАБОТЕ?

Показать POLAROID как участника процесса [...] как средство, а не как цель.

Или показать последствия, которые вызвал снимок POLAROID [...] цепь событий, к которым он привел.

Я сделала снимок потому-то и потому-то, чтобы достичь какой-то цели.

Подумать о том, что POLAROID — средство общения. Мы говорим на языке POLAROID.

Обратите внимание на слова «может быть», «возможно», «подумать о том...». Это предположения, а не предписания.

Бриф рекламной кампании «Интересная проявляется картина» во многом основан на этих идеях. Сама фраза «Смотри, что про-

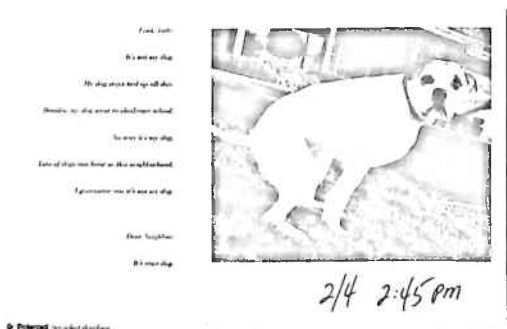


Рис. 5.5. Polaroid: «Собака». Слева письмо: «Смотрите, леди! Это делает вовсе не моя собака. Во-первых, моя собака никогда не гуляет без поводка. Кроме того, она очень хорошо воспитана. Нет-нет, это не она! Вокруг так много других собак. Я вас уверяю, это делает не моя собака. Дорогая соседка, это ваша собака!»

является!» гораздо интереснее фразы «Снимок — только многообещающее начало» (интереснее и адекватнее, ведь снимки Polaroid проявляются буквально у нас на глазах). Эта фраза-находка как раз и показывает, кто в агентстве творец (креатор), а кто нет: она выразила намного более стильно и лаконично то, что имели в виду мы, нетворцы.

Вот пример печатной рекламы для Polaroid (см. рис. 5.5): одна женщина замучилась с соседской собакой — та постоянно делала свои «дела» на ее лужайке. С помощью камеры Polaroid женщине удалось сфотографировать собаку на месте преступления и доказать соседке, что ее питомец не слишком хорошо воспитан. В другой печатной рекламе незадачливый хозяин компании Wow [4] (см. рис. 5.6) сделал на Polaroid снимок и отправил его фирме по изготовлению вывесок. Фото показывает, что рабочие повесили его вывеску вверх ногами, и она читается как Mom («Мама»). Его письмо очень короткое. «Уважаемые господа из компании „Вывески вверх ногами“! Вы ослы».

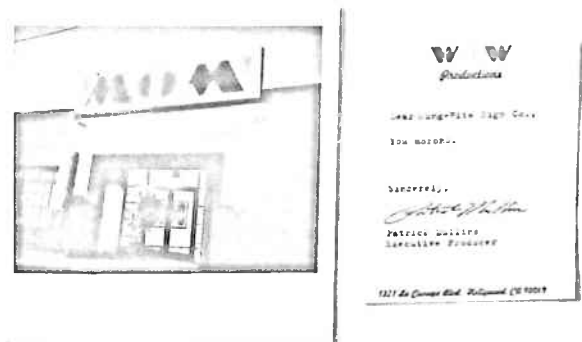


Рис. 5.6. Polaroid: Mom / Wow. Письмо на бланке магазина:
«Уважаемые господа из компании „Вывески вверх ногами“! Вы ослы»

Действие одного из телевизионных роликов, «Архитектор» (см. рис. 5.7), происходит в архитектурном бюро. Идет напряженное заседание.

— Да-да, совершенно с вами согласен, — говорит один из присутствующих, тыча карандашом в план.

Его партнер с ним не соглашается:

— Как я объясню это клиенту?

Звонит телефон, первый партнер берет трубку. Женщина-архитектор, присутствующая на встрече, восклицает:

— У нас нет времени!

— Это Джефф, — строго говорит первый партнер.

— Привет, это я, — звучит женский голосок в телефонной трубке.

— Привет. Что случилось?

— Как работа?

Коллеги вращают глазами, показывают на часы и обмениваются сердитыми взглядами.

Человек с телефоном отходит в самый дальний угол комнаты, насколько позволяет провод, и приглушенным голосом отвечает:

— Я занят, очень занят. Что случилось?

— Не хочешь заехать домой на обед?

Коллеги продолжают бросать на него красноречивые взгляды.

— Нет... нет... я... я... сейчас не могу. Мы тут кое-что обсуждаем, и я не могу уйти. Это важная встреча. Очень важная.

При этом он знаками показывает коллегам, что уже заканчивает.

— А ты заглянул в свой портфель? — спрашивает голос в телефонной трубке.

— Ты меня убиваешь, — бормочет наш герой, зажимает ухом телефонную трубку и расстегивает портфель. Мы как бы находимся внутри портфеля, в котором нетерпеливо шарит наш архитектор.

— Сейчас, сейчас...

— Утром я туда кое-что положила, — продолжает женский голос в трубке. Архитектор достает фотографию Polaroid. Мы видим только ее обратную сторону, но глаза архитектора расширяются, и у



Рис. 5.7. Polaroid: «Архитектор». Надпись:
«Polaroid. Смотри, что проявляется»

него перехватывает дыхание. На экране возникает логотип Polaroid и слоган: «Смотри, что проявляется!». Мы слышим, как герой говорит:

— Дорогая... я буду через десять минут.

На такое способен только Polaroid.

Во втором ролике (см. рис. 5.8) хозяйка ругает собаку за то, что она перевернула мусорное ведро. «Плохая собака, — говорит она, грозя пальцем, и печальная бессловесная собака безропотно сносит порицание. — Плохая, плохая собака». В это время на карнизе за окном мы видим кота довольно зловредного вида.

Хозяйка уходит, собака засыпает, но просыпается от шороха: кот снова подкрадывается к мусорному ведру. Собака понимает, что ее опять будут несправедливо ругать. Она представляет себе грозящий палец хозяйки и ее слова: «Очень плохая собака!» Кот роется в мусорном ведре. Собака в панике, она отчаянно ищет способ остановить кота. Скалка — это неплохая идея, но до нее не достать. До разделочного ножа — тоже. Потом собака замечает камеру Polaroid, и — ага! — у нее появляется идея получше. На экране слоган: «Смотри, что проявляется!» Мы снова видим собаку. Она сидит в коридоре. Дверь открывается, заходит хозяйка. Собака держит в зубах снимок кота, выглядывающего из мусорного ведра с куриной костью в зубах. «Ой, что это?» — восклицает хозяйка, и ролик заканчивается.

Откуда мы знаем, что наша идея верна?

Где доказательства? Чем можно аргументировать предложения брифа? Если такие аргументы есть, обязательно хотя бы перечислите их. Вы можете сделать это и на более раннем этапе, при желаниии ссылаясь на источники. Если же бриф основан на предположениях, обязательно признайте это. Но если креативная команда уже две недели провозилась с вашими смутными догадками, она вряд ли скажет вам спасибо.



Рис. 5.8. Polaroid: «Собака и кот»

ХОРОШИЙ БРИФ НЕЛЬЗЯ СДЕЛАТЬ В ВАКУУМЕ

Я с полной уверенностью могу сказать, что лучшие брифы, которые я написал, написал все-таки не я, а мои коллеги-креаторы.

Я при любой возможности обсуждаю свои сырые идеи с членами команды или с теми из них, кому предстоит писать рекламные тексты по моим брифам. Я люблю это делать по нескольким причинам. Во-первых, креаторы лучше меня умеют находить нужные слова, чтобы выразить главную идею брифа. Аккаунт-планер скажет: «Снимок — только многообещающее начало», а креатор — «Смотри, что проявляется!» Наши слова начертаны на бумаге, и не более того; они логичны, но пассивны, а слова талантливого креатора бьют в точку и привлекают внимание.

Кроме того, важно понять, правильное ли я выбрал направление и нужно ли это креаторам. Все отлично, если мне в голову приходят замечательные абстрактные идеи. Но если креатор говорит: «Из этого мы не сможем сделать объявление», значит, я зря трачу и свое, и его время. Я должен заинтриговать креаторов, чтобы им захотелось немедленно опробовать идею и добавить что-то свое.

Когда в 1992 году наше агентство GS&P получило заказ от компании Sega, исследования среди пользователей игровых приставок, описанные в главе 4, раскрыли интересную картину того, как относительно популярные 16-битные приставки Sega соотносятся с приставками компании Nintendo, занимающими более прочные позиции.

У большинства детей были только приставки Nintendo, и лишь у некоторых — обе системы. Ребята-владельцы обеих систем считали, что во многих отношениях Sega лучше. Различия невелики, но если говорить, чья графика лучше, они выбрали бы Sega. У Sega более высокая скорость игры. У Sega лучше цвета. И многие говорили, что если вы попробовали Sega, то «назад пути нет». В сравнении с ней Nintendo бледнела. Я сказал об этом креативному директору Дейву О'Хара (Dave O'Hare) и добавил, что моя первая, сырая идея

для брифа звучала бы так: перейти от системы Nintendo к Sega — все равно что «заняться наконец настоящим делом». Sega — это «большой шоу», к которому должны стремиться все геймеры.

О'Хара секунду помолчал и сказал: «Если говорить на языке геймеров, то шоу тут ни при чем. Скорее уж зона. Следующий уровень. А как насчет „Добро пожаловать на следующий уровень“?» Дейв знал, как меня достать. Я бился над идеей почти две недели, а он придумал ее за 30 секунд. Фраза «Добро пожаловать на следующий уровень» стала базовой идеей брифа. Реклама говорила не о переходе с одного уровня на следующий, а том, как сразу оказаться на высшем уровне игры, графики, цвета и скорости. В этой фразе был вызов. Это было не какое-то там «Поздравляю, вы выиграли». Это был вызов для рекламы — найти новый уровень, удержаться на высшем уровне, как внутри сообщения, так и при переходе от одного сообщения к другому, по восходящей. Это стало не только основной идеей нашего брифа, но и лейтмотивом всей рекламной кампании. Обычно я очень нервничаю, если фраза из брифа напрямую попадает в рекламу, но в этом случае, учитывая, что ее придумал креатор, я был спокоен.

Не знаю почему, но многие аккаунт-планеры и аккаунт-менеджеры обдумывают брифы в гордом одиночестве. А ведь они облегчили бы себе жизнь (и улучшили результаты работы), если бы с самого начала послушали других. Поймите меня правильно: я не призываю планеров перекладывать эту работу на креаторов: я просто говорю, что если у креаторов появляется идея, они могут заранее изложить ее креативной команде, чтобы та оценила ее и сказала, можно ли ее развить. Если это имеет смысл, креаторы будут знать, от чего отталкиваться при создании брифа, и не будут чувствовать себя загнанными в угол. Кроме того, у них появится запас времени для подготовки брифинга.

Мне приходилось видеть, как специалисты по аккаунт-планированию и аккаунт-менеджеры представляли креаторам брифы без предварительных обсуждений, и брифы эти были словно вы-

резаны на каменных скрижалях. Результаты такого подхода часто были плачевными.

— Мы писали все это несколько недель, и наша логика неопровержима! — бросил однажды раздраженный аккаунт-планер, когда команда креаторов засыпала его вопросами по поводу его длинного креативного брифа — результата 40 дней и 40 ночей тяжелого труда, когда он исследовал, анализировал, рождая, как ему думалось, безукоризненное интеллектуальное детище.

— Логика, может, и неопровержима, — в тон ему ответил арт-директор, — но я с прискорбием должен вам сказать, что этот пример неопровержимой логики не поможет мне придумать чертову рекламу.

В такой ситуации лучше начать все сначала. Это плохо не только для креативной команды. Могут оказаться под угрозой сроки, поставленные клиентом: он вряд ли порадует, если реклама не поспеет к эфиру. Обратитесь к креаторам с самого начала, и таких ужасных ситуаций можно будет избежать.

«НЕ МОГЛИ БЫ ВЫ СДЕЛАТЬ НАМ КЛАССНУЮ РЕКЛАМУ?»

Как я уже сказал, чтобы запустить процесс творчества, аккаунт-планерам и их партнерам аккаунт-менеджерам нужно начинать дискуссию с креаторами, имея в запасе хотя бы несколько собственных идей. Должен признать, что порой, имея доступ ко всем необходимым данным, обладая всеми возможностями, временем и деньгами для проведения любых исследований, я в итоге в растерянности стоял перед креативной командой и говорил, что понятия не имею, где искать ответ.

Иногда это была моя собственная вина. Ответ существовал, но я смотрел не в ту сторону или думал «не в ту сторону». Но бывали ситуации, когда и за десять лет я ничего бы не придумал, потому что в итоге единственным отличием продукта от конкурентов оказывалась его реклама.

В ходе предварительной подготовки рекламной кампании свежих кур калифорнийской фирмы Foster Farms мы рассматривали ее продукт — свежих кур, выращенных в Калифорнии — со всех возможных точек зрения. Мы разговаривали с теми, кто покупал этих кур, кто их ел, кто выбирал продукцию для магазинов. Мы общались с поставщиками и даже с теми, кто выращивал этих кур, кормил и разделывал их. И мы выяснили только одно. Покупатели свежих кур считают, что самое важное в свежих курах — это... (внимание!) свежесть; со свежестью у них ассоциируются фразы вроде «кормить зерном» и «натуральный»; и они уверены, что свежие куры лучше замороженных.

У Foster Farms было два основных конкурирующих продукта — еще один калифорнийский брэнд под названием Zasky Farms и компании, которые привозили кур из других штатов и продавали их в калифорнийских магазинах под торговыми марками самих магазинов. Поскольку в большинстве магазинов обычно продавали только один брэнд местных калифорнийских кур, куры Foster Farms и Zasky Farms редко конкурировали между собой. Их борьба происходила на уровне поставок. А в тех магазинах, где кроме кур Foster Farms продавались и куры под маркой магазина, Foster Farms конкурировала с ними напрямую.

Итак, перед рекламой стояли две задачи. Во-первых, помочь Foster Farms выиграть битву с Zasky Farms на уровне оптовых поставок. Между этими двумя брэндами было много общего — оба они были калифорнийскими, и там и там кур кормили примерно одинаково, обе компании поставляли кур в магазины в течение 24 часов после забоя, и раньше в рекламе обе утверждали, что их куры «свежие и натуральные». Основные оптовые покупатели продуктов питания не видели особой разницы между ними, а потребитель выбирал не между брэндами, а между магазинами. Реклама должна была помочь Foster Farms завоевать больше магазинов.

Вторая задача рекламы состояла в том, чтобы убедить потребителей покупать более дорогих кур Foster Farms, а не дешевых кур

из других штатов. Это было сложно, потому что люди не видели между ними практически никакой разницы. Свежие куры есть свежие куры.

Мы поняли, что при отсутствии очевидного отличия продукта нам придется создать разницу в восприятии.

Мы решили обыграть фразу Джорджа Оруэлла, что все куры свежие, но некоторые из них свежее других. Единственно, что мы могли сделать, это говорить в рекламе об этой самой свежести интереснее и оригинальнее конкурентов. Как я уже говорил, «не могли бы вы сделать нам классную рекламу?»

У копирайтера Боба Керстеттера (Bob Kerstetter) и арт-директора Тома Роутсона (Tom Routson) родилась идея — говорить не о том, что представляют собой куры Foster Farms, а чем они не являются. Они не заморожены. У Foster Farms действительно свежие куры, не то что у производителей из других штатов — те пользуются брешью в законах и называют свежими кур, которые перед поступлением в магазин проделали долгий путь, например от Арканзаса до Калифорнии, скажем так, «в очень холодном виде». Боб и Том представили, что куры Foster Farms в своем роде элита среди кур, что-то вроде морских пехотинцев в армии: «Избранные, достойные, отборные куры Foster Farms...»

Креативный директор Джефф Гудбай и креативная команда разработали характеры двух цыплят и почему-то назвали их Бобом и Томом. Эти цыплята-ребята ехали в Калифорнию из другого штата, чтобы стать курами Foster Farms. Как и наши с вами друзья, цыплята Боб и Том не были особенно утонченными парнями, да и рацион их был далек от совершенства. Но зато Боб и Том были полны энтузиазма. Они были готовы на все, лишь бы стать лучшими из лучших — курами Foster Farms.

Первый телевизионный ролик (см. рис. 5.9) начинается с того, что машина проезжает мимо плаката «Добро пожаловать в Калифорнию». В машине, старой развалюхе, едут два неряшливых цыпленка. «Foster Farms, мы уже едем!» — кричат они. Едва они

успели закрыть клюв, как звучит полицейская сирена, и в зеркале заднего вида цыплята видят полицейскую машину.

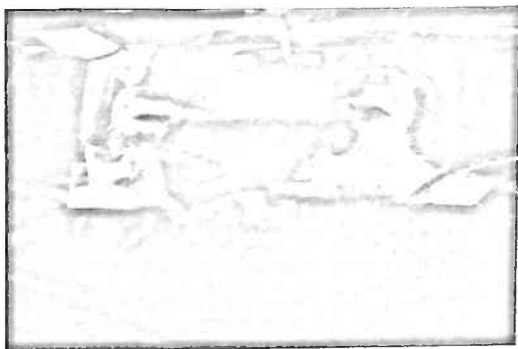
— Спокуха, — говорит Том, который за рулем.

Маячок полицейской машины освещает номера штата Арканзас. К машине Боба и Тома медленно подходит полицейский и заглядывает в нее (думаю, ее салон можно справедливо назвать «курятником»).

— Добрый день, офицер, — говорит цыпленок Том.

— Документы, пожалуйста, — отвечает офицер.

— Мы просто возвращаемся домой, в Foster Farms, — говорит Том, пока коп освещает фонариком салон машины: остатки пиццы, пончики, пустые бутылки из-под лимонада, обертки от бур-



Always natural. Always fresh.

Рис. 5.9. Foster Farms: «Цыплята и полицейский». Слоган под логотипом: «Всегда натуральные. Всегда свежие»

геров и т. д. Боб, пряча пакетик с картофельными чипсами, добавляет:

— Не думайте, мы не из другого штата!

Фонарик копа высвечивает крылышко Тома.

— Foster Farms никогда не замораживает кур, — сурово говорит он. — А мне кажется, вы отморозок.

— Нет, нет! — протестует Том, и Боб снова добавляет:

— Это он обжегся щипцами для завивки!

— Не могли бы вы выйти из машины? — предлагает офицер, и тут Том жмет на газ. Из-под колес взметается облако пыли, а потом мы видим тарелку с аппетитной курицей, и голос за кадром говорит: «Foster Farms. Всегда натуральные. Всегда свежие».

Мы снова видим удирающих цыплят, их развалюху преследует полицейская машина.

— А-а-а-а! Бежим! А-а-а! — вопит Том, и ролик заканчивается.

В другом ролике «самозванцы Foster» пытаются выманить из кабины водителя грузовика Foster Farms, соблазняя его пончиком, а потом врут пожилой даме на парковке, что они из Foster Farms. Но водитель и дама не такие глупые, и цыплята ищут, кого бы еще обдурить. И если вам интересно, эта кампания оказалась невероятно успешной, поставки и объем продаж увеличились.

Но не пренебрегли ли в данном случае аккаунт-планер и аккаунт-менеджер своими прямыми обязанностями? Не думаю. Они всего лишь люди, и у них нет на все готового ответа. (А есть ли в мире хоть одна креативная команда, которая ни разу не провалила хорошую идею? Если такая команда существует, я бы с радостью пригласил ее на работу в наше агентство.) Кроме этого, во многих категориях продукты разных компаний настолько похожи, что единственным различием между ними становится реклама, и это различие не просто связано со стилистикой рекламы — оно становится стратегическим. А это в свою очередь означает, что выход, вероятнее всего, найдет креатор, а не аккаунт-планер или аккаунт-менеджер.

Я согласен, что в идеале было бы замечательно, если бы каждый бриф указывал креаторам ясное и увлекательное направление. Недавно я оглянулся вокруг и понял, что идеала не существует. Если после долгого анализа, размышлений и междисциплинарных дискуссий ответ так и не найден, не лучше ли честно признать, что вы не знаете, что делать? И не пытаться искать отличия там, где их нет?

НИКАКОГО БРИФА!

Один из моих партнеров по GS&P Гарольд Согард (Harold Sogard) недавно попросил у меня копии оригинальных брифов для восьми успешных рекламных кампаний нашего агентства (о большинстве из них я рассказываю в этой книге). Эти кампании шли в течение нескольких лет и создавались для самых разных клиентов.

Я смог найти только четыре письменных брифа. Остальные четыре я не нашел по очень простой причине — этих «оригинальных» брифов физически не существовало. Они так и не были написаны.

Сейчас я понимаю, что эти четыре «отсутствующих» брифа из числа самых лучших в реальности существовали, но относились к кампаниям, при разработке которых нужно было срочно «вытаскивать» бизнес клиента. Брифинг происходил урывками, в форме авральных исследований, которые длились всего от нескольких дней до нескольких недель. Но все это было в виде неформальных бесед. Никто ничего не записывал. В какой-то момент все подразделения агентства объединялись вокруг простой идеи — например, «следующего уровня» для Sega или желания человека попить молочка, которого у него нет. После этого все начинали воплощать идею, не теряя времени на споры о целевой аудитории. Оговорив общее направление или идею, бросали все силы на создание рекламы и, кстати сказать, поступали правильно.

Потом клиент тоже соглашался с общим направлением и идеей, и реклама выходила в свет. При этом клиент не просил показать

ему креативный бриф. Но результаты всех этих четырех компаний были превосходными.

Брифы, которые существовали физически, возникли в результате более длительного процесса, когда и внутри агентства, и на встречах с рекламодателем почти каждое предложение и каждый раздел брифа становились предметом долгих дискуссий. Мы спорили по поводу каждого слова, постоянно обсуждали, вносили поправки и заново обсуждали их до тех пор, пока бриф не был отполирован до блеска. Иногда этот процесс занимал так много времени, что когда клиент наконец подписывал бриф, креативная команда уже успевала придумать всю рекламу. Креаторы, поучаствовав в разработке основных идей брифа, отходили в сторону и, пока бушевали семантические дискуссии, молча превращали идеи в рекламу. И эта реклама соответствовала основному направлению и идее брифа, оказывалась творчески оригинальной и коммерчески успешной.

Я больше доверяю четырем «отсутствующим» брифам, и вот почему. Они лучше отражают мое убеждение в том, что бриф — средство, а не цель. Если же бриф обсуждается «до посинения», он начинает жить собственной жизнью. За брифом должно следовать рождение рекламных объявлений, выход телевизионных роликов и т. д. Если этого не происходит, время, потраченное на обсуждение каждой детали брифа, можно считать потерянным. Может быть, оно и не совсем потеряно, но его можно было провести с большей пользой.

Вывод таков: хорошего брифа нет до тех пор, пока нет хорошей рекламы.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Поденка — наживка для ловли рыбы внахлест (прим. ред.).
2. Креативный — от англ. creative — творческий, созидательный. Бриф — от англ. brief — краткое изложение, сводка, резюме (Новый большой англо-русский словарь. Под рук. Э. М. Медниковой и Ю. Д. Апресяна. Москва, 1993) (прим. ред.).
3. «Законы Мерфи» — книга Артура Блоха, вышедшая в 1977 году в США. В ней перечислены все известные тогда «законы подлости», выведенные на основании литературных источников, технического и управленческого фольклора и просто общеизвестных фактов (прим. перев.).
4. Буквально: компания «Ух ты!» (прим. перев.).

ДЕСЯТЬ ДОМОХОЗЯЕК ИЗ ДЕ-МОЙНА [1]

*Превратности изучения
сырого креатива*

*Мы не спрашиваем у потребителей,
чего они хотят. Они и сами этого
не знают. Мы стараемся понять,
что нужно потребителям и чего они
могут захотеть в будущем. И вот
когда они этого захотят, мы будем
тут как тут, в полной готовности.
Акио Морита, Sony Corporation*

«БУДЕМ ТЕСТИРОВАТЬ!»

Аккаунт-планер закончил исследование. Креативная команда и аккаунт-менеджер посетили завод. Аккаунт-директор неделю разъезжал по стране с продавцами компании. Проведены консультации с отраслевыми аналитиками и бесчисленные встречи с маркетинговой группой клиента. Определена целевая аудитория, согласованы цели рекламной кампании, разработана стратегия. Тщательнейшим образом составлен бриф. Креативная команда придумала рекламную кампанию, которая, кажется, «соответствует стратегии» и нравится и клиенту, и разработчикам. Черновые сценарии показывают режиссеру, и он говорит, что это самая захватывающая кампания из всех, что он видел в этом году. Все обстоит просто замечательно.

— Вот и чудненько, — говорит клиент. — Будем тестировать!
— Хорошо, — говорит другой клиент. — Поднимем этот штандарт и посмотрим, кто в поле будет отдавать ему честь.

У креаторов вытягиваются лица. Ведь они думали, что уже «провели исследования»: они показали рекламу креативному директору, и он в кои-то веки похвалил их. Потом они показали рекламу аккаунт-менеджерам, и те «отдали им честь». Да и клиенты слушают их и едва ли не отдают им стоя честь. Их работу высоко оценили босс, коллеги и те, кто распоряжается бюджетом. Так какой смысл начинать все сначала?

Будет логично, если в ответ они услышат следующее: «Нам всем нравится эта идея, но наше мнение не имеет никакого значения. Важно только мнение потребителя».

На это креаторы могут резонно возразить, что все возможные мнения потребителей уже тщательно изучены и предвосхищены. Стратегия кампании основана на информации, полученной от потребителей, именно эта информация лежит в основе брифа, и созданная в результате реклама отражает мнения клиентов — разве остальные присутствующие не того же мнения? Если так, какой смысл заново общаться с потребителем? Мы вряд ли узнаем что-то новое. Мы уже и так вывели все, что можно было узнать о потребителях данной категории. Не пора ли нам решаться на что-то? Мы все здесь опытные и высокооплачиваемые специалисты, и на основании своих обширных знаний мы сами можем судить о том, на что откликнутся потребители.

— Какого черта! — как-то сказал мне один креатор. — Какие-то несчастные десять домохозяек из Де-Мойна будут диктовать мне, как писать сценарии и снимать телевизионные ролики? Они сами не знают, чего хотят... Они ничего не поймут в моем сценарии... Они не увидят того, что вижу я... Это искусство, и они ничего не поймут, пока не увидят окончательный вариант. — Он саркастически рассмеялся. — Да и в этом-то я сильно сомневаюсь.

Так думают далеко не все арт-директора и копирайтеры, но я все равно их понимаю. Ведь рекламная кампания часто «вынашивается» столько же времени, сколько и ребенок в чреве матери. И процесс «родов» иногда бывает не менее болезненным. И, пройдя через все это, кто захочет принести своего ребенка в фокус-группу, где чужие тетеньки и дяденьки начнут говорить о том, какое у него красное личико и как громко он кричит, и спрашивать, почему у него мокрые пеленки.

Я встречал в своей жизни только двух клиентов, которые не собирались спрашивать потребителей, что они думают о наших «новорожденных» рекламных идеях. Один из этих клиентов — Скотт Бедбери (Scott Bedbury). Раньше он руководил глобальной рекламой компании Nike, а сейчас занимает пост вице-президента по маркетингу компании Starbucks Coffee. Он считает «традиционные исследования» злейшим врагом творчества (и я с ним согласен). Он считает, что исследования могут быть весьма полезными в начале процесса, при разработке стратегии, но преступно тестировать креативные идеи, которые только-только родились. В сентябре 1996 года в своей статье о компании Starbucks в журнале Los Angeles Times Magazine Бедбери описывал, каким образом, работая в Nike, он использовал (или, вернее, не использовал) исследования для оценки креативных идей: «Мы никогда предварительно не тестировали ни одного нашего рекламного сообщения. У нас с Вьеденом (Дэн Вьеден (Dan Wieden) — основатель компании Wieden & Kennedy) была договоренность о том, что, пока бьются наши сердца, мы не станем проводить предварительных тестирований. Это скучно. Это предсказуемо. Это напрочь лишает нашу рекламу риска».

Уже много лет рекламу Nike нельзя назвать скучной, предсказуемой или лишенной риска. Она остается одной из лучших в мире, если не самой лучшей. И все-таки очень редко клиенты считают исследование сырых творческих идей вредным. Мало кто из них умышленно нагоняет скуку (своей личностью или своей рекла-

мой). Просто отсутствие риска они считают благом. Да и предсказуемость их вполне устраивает. Создание телевизионной рекламной кампании может стоить миллионы долларов плюс десятки миллионов на запуск ее в эфир. Поэтому клиент хочет заранее знать, как среагируют потребители. Для него потратить несколько тысяч долларов на фокус-группы или даже сотню-другую тысяч долларов на широкие количественные исследования означает обойтись малой кровью. И пусть результаты исследований нулевые и подтверждают то, что давно известно. Но если исследования преподносят приятный сюрприз или выявляют какие-то проблемы, они принесут большую отдачу, чем любые другие последующие вынужденные расходы.

Желание протестировать сырые творческие идеи отчасти объясняется естественным стремлением клиента избежать ошибок. Если бы я подписывал производственные сметы на несколько миллионов долларов или распоряжался медиабюджетом, иногда превышающим годовой бюджет какой-нибудь страны, я тоже захотел бы располагать хоть какими-то доказательствами своей правоты.

В то же время это отражает тот печальный факт, что многие клиенты попросту не доверяют агентствам. Они боятся, что желание агентства быть креативным и получать награды перевешивает заботу о бизнесе клиента. Как я уже писал в главе 1, креатив очень важен, чтобы сделать для бизнеса «то, что надо». Но чем необычнее и оригинальнее идея рекламы, тем больше нервничают клиенты — они боятся неудачи или не понимают мотивации агентства. Поэтому предварительное тестирование сырых идей — скорее проверка клиентом не агентства, а самой кампании. Обоснованы ли рекомендации агентства? Не перестаралось ли оно в поисках творческих подходов? Не гоняется ли за наградами на конкурсах, вместо того чтобы блюсти интересы клиента? Клиент, тестируя идеи и делая потребителя своим союзником, держит агентство в узде, гася его излишние творческие порывы.

СЫРЫЕ КРЕАТИВНЫЕ ИДЕИ

Прежде чем описать несколько возможных путей компромисса между ожиданиями клиентов и позицией креаторов в связи с тестированием сырых креативных идей, позвольте мне прояснить, что именно я подразумеваю под тестированием сырых креативных идей.

Ключевое слово здесь — сырые. Сырой я называю рекламу в той или иной форме, которая еще не выпущена. Другими словами, еще не потрачены большие деньги на производство телевизионного ролика, не отпечатано объявление с фотографией, не записан аудиоролик для радио. И очень хорошо, потому что исследования еще могут тем или иным образом повлиять на рекламу. И не придется выбрасывать в мусор ролик, на производство которого был потрачен миллион долларов. С другой стороны, нет смысла проводить исследования, если они не в силах ничего изменить, потому что все деньги потрачены и все сроки истекли.

Сырая реклама может варьироваться по затратам, сложности и степени завершенности: это могут быть заметки, нацарапанные на салфетке, а могут быть и видеофрагменты, которые непосвященным кажутся готовыми роликами. Кроме того, что реклама должна иметь более или менее законченный вид для максимального выявления потребительского отклика, я никогда не за цикливаюсь на конкретных ее формах, будь то сценарии или повествовательный ряд (с ключевыми кадрами или без них), анимация, фотосъемка или видеозапись. В разных ситуациях я успешно использовал все эти способы. Выбор материала для тестирования зависит от природы самой идеи, от интуиции креативной команды (подсказывающей, как лучше всего передать идею), от методологии исследования, от предпочтений и навыков исследователя и, конечно же, от количества времени и денег, выделенных на исследование.

С учетом всех этих переменных трудно сформулировать какие-то общие правила. Важно только одно: в какой бы форме ни был

представлен материал, он должен передавать основную идею. Иногда для этого нужно не просто изложить ее, но и показать дополнительный материал, дающий определенный толчок, — например, фотографии, кинофрагменты или даже другую рекламу, чтобы создать атмосферу, показать конкретное визуальное решение и вылепить действующих лиц рекламы.

Если одновременно тестируются несколько идей, клиенты часто начинают вмешиваться в процесс: они желают сравнивать «подобное с подобным» и настаивают на том, чтобы все идеи были представлены в одной и той же форме. Тогда, утверждая они, у всех идей будут равные шансы на успех, и ни одна из них не будет обойдена вниманием. Я их понимаю, но все же не согласен с ними, потому что одна и та же форма материала часто ставит разные идеи в неравное положение. Чтобы создать действительно равные условия, нужно найти такую форму, которая позволит лучше всего понять каждую из идей. Если для этого потребуются разные формы, так тому и быть. Любая удачная рекламная идея в итоге заслуживает красивых съемок, талантливых актеров, профессионального монтажа и озвучивания, и тут ей нужно оказать всевозможную помощь, ведь иначе ей этого не видать. Нельзя позволять, чтобы погрешности материала и формы для презентации служили препятствием на этом пути.

КТО-ТО ДОЛЖЕН СКАЗАТЬ МНЕ «НЕТ»

Я пишу эту главу не для того, чтобы во всех деталях обсуждать, что и кому показывать. Прежде всего я хочу поставить вопрос в широком смысле: как и для чего вообще нужно тестировать сырые творческие идеи?

Прежде всего сырые рекламные идеи нужно тестировать, то есть проводить через исследования ради того, чтобы сказать им «да» или «нет». Строго говоря, я вообще не назвал бы это тестированием. Я предпочитаю термин исследования креатива, или

творческих аспектов. Цель таких исследований заключается не в том, чтобы придать абсолютную ценность какому-то образчику рекламы (или, точнее, его черновой версии), а в том, чтобы выявить реакцию на него, понять, почему люди реагируют именно так, а не иначе, и найти возможные способы улучшения этой рекламы.

Реальная польза от исследований креатива обуславливается именно возможностью понять отношение потребителей к рекламным идеям и выявить потенциал для совершенствования.

В 1979 году в своей статье в журнале *Campaign*, посвященной зарождению аккаунт-планирования, Стэнли Поллитт писал, что очень важно «понимать, что обоснованные профессиональные суждения о содержании рекламы возможны лишь при условии раннего выявления реакции потребителей». И это справедливо не только для философии аккаунт-планирования, вдохновителем которой был Поллитт, но и для функционирования любого агентства, серьезно озабоченного эффективностью своей рекламы. Эта же мысль является сквозной темой данной книги: чем полнее вовлечены потребители в весь процесс создания рекламы, тем удачнее она в итоге окажется.

Вовлечение потребителей не должно заканчиваться торжественным вручением брифа креативной команде, потому что какой бы обоснованной ни была стратегия, каким бы точным и вдохновляющим ни был бриф и как бы тесно ни сотрудничал аккаунт-планинер с креативной командой, рождающей творческие идеи, ошибки все равно случаются. И часто они возникают не потому, что агентство плохо работает. Просто сотрудники агентств редко входят в целевую аудиторию конкретной рекламной кампании. У них другой жизненный опыт, иное чувство юмора, и в процессе создания рекламной идеи они могут медленно, но верно сбиться с правильного курса. Возможно, всего на один-два градуса — но только подумайте, к чему может привести ошибка навигации в один-два градуса для авиалайнера, пересекающего Атлантику. Пассажиры,

купившие билеты из Лондона в Нью-Йорк, вряд ли будут довольны, оказавшись в Канаде.

30-секундный телевизионный ролик может быть результатом труда и размышлений, которые заняли несколько недель, а то и месяцев, и порой агентство принимает ошибочное решение о том, какую информацию включить в ролик, а какую оставить за кадром. Самое важное может показаться само собой разумеющимся и не будет включено в рекламу, но без этого зрителям будет трудно понять идею. И наоборот, самые благие намерения могут привести к информационной перегрузке рекламы и в свою очередь оттолкнуть потребителей.

В главе 4 я писал о том, как важно оставаться открытым в процессе разработки и проведения исследований. И важнее всего это в исследованиях креатива: именно здесь клиенты, креаторы, аккаунт-планеры и аккаунт-менеджеры столкнутся с точками зрения, которые не совпадают с их собственными. После одного единственного опроса потребителей может оказаться, что компания, которая казалась почти идеальной в стенах креативного отдела или на встрече с клиентом, на самом деле неудачна, и причины этого будут видны как на ладони. Только что идея казалась ее создателям простой и ясной, и вдруг все усложняется. Юмор, которым все так восхищались на первой презентации для клиента, может абсолютно не затронуть целевую аудиторию. Стиль, который, по мнению клиента, как нельзя лучше выражает сущность его брэнда, вдруг оказывается неадекватным и скучным. Или наоборот: идея, которую клиент считал слишком оригинальной, слишком сложной или не связанной с продуктом, вдруг приветствуется реальными людьми. Иногда исследования креатива показывают, что все, в том числе и агентство, оказались слишком консервативными, а потребитель готов пойти гораздо дальше того, что насочиняли креаторы.

Для меня второй из описанных сценариев служит самым мощным аргументом, чтобы убедить креаторов в следующем: такие

исследования могут улучшить результаты их работы. И после этого полным ходом пойдет производство рекламы, значит, это будет самый лучший ее вариант.

Рекламная кампания Foster Farms, описанная в предыдущей главе, впервые была представлена клиенту уже во время его первой встречи с нашим агентством. На следующий день после встречи Боб Фокс (Bob Fox), президент компании Foster Farms, пришел к нам снова. Он сказал, что ему понравилась презентация, ее настрой и то, как мы поняли основные проблемы его бизнеса. Его смущала лишь сама кампания, которую мы представили. Он считал, что она не подходит Foster Farms. Ему было бы очень неудобно, сказал он, если бы «семью Foster» представляла реклама, где главные действующие лица — не слишком законопослушные цыплята, которые курят и пьют. «Если Foster Farms заключит с нами контракт, сможем ли мы придумать другие идеи для рекламной кампании?» — прибавил он.

Его сомнения были вполне оправданны. Оглядываясь назад, я вижу, что наши цыплята первоначально были очень похожи на Николаса Кейджа в фильме «Покидая Лас-Вегас» (Leaving Las-Vegas) [2].

В итоге мы создали три новых идеи, и каждую из них Боб Фокс счел подходящей. И все же одновременно мы вернулись к нашим «игрушечным цыплятам», сделав их более «приличными». Теперь они не пили, не курили, а ели всякую ерунду и мусорили. Именно нездоровое питание не позволяло им стать цыплятами Foster Farms. Боб все равно пребывал в сомнениях, но сказал, что приветствует наши старания.

Во время исследований потребители хорошо восприняли все три новые идеи, но скорее на рациональном, а не эмоциональном уровне. Они понимали, о чем идет речь, считали, что сообщение подходит для Foster Farms, но только радости от этого никакой. В то же время все группы буквально сходили с ума от «этих чертовых игрушечных цыплят». Увидев одну и ту же реакцию в не-

скольких группах, причем безо всякого влияния со стороны агентства, Боб Фокс признал свою ошибку. Он признал силу этой идеи и решил, что именно на ней должна быть основана рекламная кампания. А ведь ему ничего не стоило настоять на своем и сказать: «Слушайте, я же просил вас не использовать эту идею. Я не намерен менять свои решения...». Но он так не поступил.

Я уверен, что именно способность признавать свои ошибки и отличает лучших клиентов и лучшие агентства от всех остальных. Гораздо чаще эффективные рекламные кампании создаются теми, кто не доказывает свою правоту, а стремится найти правильное решение.

Мой партнер Колин Проберт (Colin Probert), общаясь с потенциальными клиентами, часто злит меня своими заявлениями, что, мол, главное в работе планеров — это подхватывать сырые креативные идеи, собирать мнения потребителей и на основе этого выдавать рекомендации. Я злюсь не потому, что он так уважает исследования креатива, — просто получается, что больше ничего полезного аккаунт-планеры не делают. Я считаю, что аккаунт-планер может оказать самое сильное влияние на результаты кампании в начале процесса, на стадиях предварительных исследований, при разработке стратегии и креативного брифинга. Но на стадии окончательного анализа, и здесь Колин абсолютно прав, вся эта предварительная работа может пойти насмарку, если креативная команда начинает ориентироваться только на себя, и в результате по той или иной причине идея теряет связь с целевой аудиторией.

Когда летом 1989 года я познакомился с Джеффом Гудбаем, мы много говорили о том, как повлияет внедрение аккаунт-планирования на работу агентства Goodby, Berlin & Silverstein. Насколько я понимал, там ничего не надо было исправлять. Я считал рекламу этого агентства оригинальной и успешной, к нему обращались новые клиенты, и, хотя тогда я этого не знал, в 1989 году журнал Advertising Age назвал GBS «агентством года». Но Гудбай считал,

что аккаунт-планирование поможет ему, Сильверштейну и всему креативному отделу работать еще лучше. Каким образом? Предложив больше информации и понимания. А самое важное, сказал он, аккаунт-планирование покажет, где они перешли черту и создали рекламу, выражающую не то, что планировалось, рекламу, лишенную смысла и привлекательную только для них самих, а не для обычных людей.

«Я хочу, чтобы кто-то говорил мне „нет“», — заметил он и стал объяснять, что в философии и методах работы агентства, действительно заинтересованного в хорошей рекламе, нужны встроенные механизмы контроля. И эти механизмы, сказал он, будут эффективнее, если создаются самим агентством, а не привносятся извне, потому что в таком случае у агентства будет собственная система проведения исследований, реализации их результатов и соответствующей корректировки действий.

«У аккаунт-планера, — часто повторял он с тех пор, — есть право вето». Если он обнаруживает, что идея не работает, он может ее забраковать. Как креативному директору, говорит он, ему это порой не нравится, но как руководитель агентства он заинтересован в долговременной перспективе своего рекламного дела. Все очень просто: если кампания эффективна, агентство наслаждается долгими и плодотворными отношениями с клиентом. Если она не работает, клиент уходит. И поэтому должна приветствоваться любая возможность улучшить рекламу и увеличить ее эффективность.

В июле 1992 года в журнале *Adweek* вышла статья об аккаунт-планировании под довольно пафосным названием «Рыцари нового бизнеса». Статья рассказывала о рекламной кампании нашего агентства для компании *Sega*, проведенной в том же году. Статья начиналась так:

ЗА ДВЕ НЕДЕЛИ ДО ПРЕЗЕНТАЦИИ НОВОЙ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ ДЛЯ АМЕРИКАНСКОГО ОТДЕЛЕНИЯ КОМПАНИИ *SEGA* ДЖОН

Стил, директор по аккаунт-планированию агентства GOODBY, BERLIN & SILVERSTEIN, созвал всех руководителей на экстренную встречу и решительно заявил: «Мы не можем показывать эту работу». Уже несколько недель аккаунт-планеры GB&S дневали и ночевали в домах сотни мальчишек, чтобы постичь природу их страсти к видеоиграм. Вооружившись этим пониманием, агентство придумало несколько роликов, [...] но подростки, которых так усердно изучало GB&S, сочли эти ролики ужасно скучными. И чтобы получить заказ стоимостью в \$65 млн, агентству пришлось всего за две недели разработать новую кампанию.

Вот такая драматическая завязка. Право вето аккаунт-планера встает здесь во всей красе в самый разгар борьбы за нового клиента (кроме того, как раз тогда из агентства ушел Энди Берлин, поэтому ситуация была еще более напряженной). Весьма увлекательная история, но в реальности все было по-другому.

Аккаунт-планеры действительно несколько недель буквально жили рядом с подростками-геймерами. В ходе этой работы стала вырисовываться ясная картина: мир видеоигр принадлежит исключительно детям и подросткам. Погружаясь в игру, дети освобождаются от давления взрослых и начинают жить собственной жизнью. Они вырабатывают свой язык, свою символику и свою иерархию, совершенно непонятные взрослым. Ребенок может часами проходить через разные уровни, а взрослый уже через несколько минут проигрывает и видит на экране сообщение «Игра окончена». В игре царит и властвует ребенок.

Это показалось нам интересным, и мы создали телевизионную рекламную кампанию, основанную на этой идее. В одном ролике на экране показывались автогонки, и бесстрастный голос за кадром говорил: «Они гоняют на машинах». (В углу экрана появлялись странные слова: «Скорость... малышки... могут...

выиграть...») Голос за кадром продолжал: «Они сами решают, сколько мороженого съесть. Они сами решают, когда ложиться спать...» (На экране появлялись новые слова: «Могут... полночь... рассвет... могут... секс...») На экране в дымке возникал танцующий женский силуэт, и голос говорил: «Они могут ходить на фильмы для взрослых...» Играет громкая музыка, и мы видим кадры из игры «Ежик Соник» (Sonic the Hedgehog). «Но скорее в аду ударит мороз, чем взрослый доберется до этого уровня игры Sonic 2 компании Sega. Добро пожаловать на следующий уровень!»

В другом ролике подросток по имени Митч играет в Sonic 2. Вот он достигает седьмого уровня. Его папаша, типичный «ботаник», говорит ему, что если сын не будет работать над собой и не займется чем-нибудь другим, то никогда не станет похожим на отца. После этого, говорит голос за кадром, Митч немедленно решает добраться до восьмого уровня Sega. Добро пожаловать на следующий уровень!

Мы сняли оба этих ролика на видео и были очень довольны результатами. Увидев ролики, клиенты из Sega сказали, что это «то, что надо», и мы с оптимизмом приступили к исследованию потребителей.

Мы организовали фокус-группы подростков. Первую группу вел Ирина Хьеракуджи (Irina Hierakuji), а я сидел в комнате для наблюдения. Рядом со мной находились Джефф Гудбай, Рич Сильверштейн и креаторы агентства, придумавшие эту кампанию. Отсмотрели ролик, начали обсуждать. Первая же реплика респондента мало нас порадовала.

— Отстой! (Как все-таки хорошо, что дети всегда говорят то, что думают, не правда ли?)

Нас раскритиковали в пух и прах. В следующих группах повторилось то же самое. Подростки сказали, что реклама вялая, скучная, в ней нет ничего нового, сама игра показана лишь мельком, и поэтому невозможно понять, что она собой представляет.

— Мы и так знаем, что родители не могут играть в игры. Скажите нам что-то новенькое.

— Sega не следовало бы обижать наших родителей.

— Игра, которую вы показываете, — это не Sonic 2, а Sonic 1, это второй уровень, и он очень легкий...

И наконец, самое ужасное:

— Сразу видно, что ролики снимали взрослые!

— Они не справились со своей работой!

В какой-то момент, наблюдая за происходящим, Гудбай и Сильверштейн решили, что лучше всего начать все сначала.

Креаторы молча кивнули.

И только после этого они поинтересовались моим мнением. Я сказал, что они и так приняли верное решение.

Вот как все было. Никто не стучал кулаком. Никто не накладывал вето. Аккаунт-планеры просто создали ситуацию, в которой креаторы смогли сами увидеть и услышать, как воспринимается их кампания. И когда они поняли, что не достигли цели, то сами решили искать что-нибудь другое.

И они начали все сначала, создав кампанию, которую нужно было просто видеть. Подростки говорили, что ролик вялый, — поэтому добавили динамики. Много динамики. Мало информации? Мало показали игру? — Сделаем. Иногда 60 секунд игры сокращали до 15. В некоторых роликах бывало до 70 перебивок. Там ничего не говорилось о «мире детей», но потрясающая скорость, звуковое сопровождение и язык были такими, что взрослые оставались на обочине — точно так же, как в игре. Наши ролики каждый раз поднимались «на новый уровень» шума, скорости, а порой даже безвкусицы. Мы сами и клиенты из Sega ненавидели эти ролики всей душой, а исследования показали, что дети от них без ума.

Мы получили этот заказ, и всего через несколько месяцев Sega благодаря новой безумной рекламе и новой версии игры Sonic перегнала своего заклятого конкурента Nintendo и стала лидером на рынке видеонгр.

БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ (ФОКУС-ГРУППАМ)?

Если рассматривать исследование креатива так, как я описал в начале предыдущего раздела, то есть как средство выявления реакции потребителей, попытку понять эту реакцию и усилить позитивное восприятие будущих читателей или зрителей, то эту задачу могут выполнить только качественные исследования, и почти всегда это будут фокус-группы.

Я знаю, что у многих представителей нашей отрасли другие предпочтения. Фокус-группы, говорят они, «слишком ненадежны». Респонденты легковнушаемы, и поэтому формируется коллективное мнение, которое мало что значит. Если что-то понравилось одному члену группы, значит, понравилось и другим (и наоборот). Но этот аргумент справедлив только в том случае, если фокус-группу ведет полный идиот. Я же исхожу из того, что модератор группы — настоящий профессионал. (О том, кто должен вести группы, мы поговорим чуть позже.)

Но и среди тех, кто признает, что для развития креативных идей все же лучше использовать качественные исследования, есть сторонники как фокус-групп, так и индивидуальных глубинных интервью.

Почему именно фокус-группы, а не индивидуальные интервью? Я много раз слышал, что глубинные интервью позволяют получить более «чистую» реакцию, чем фокус-группы, потому что на мнение респондента не влияют другие члены группы. В комнате находятся только модератор и респондент (не считая, конечно же, 23 наблюдателей, которые, сидя в комнате для наблюдений, ловят каждое их слово).

Если бы мне пришлось проводить исследования, касающиеся сексуальных предпочтений людей, употребления наркотиков и правонарушений, я, возможно, использовал бы глубинные интервью. Ведь в этом случае определенный уровень конфиденциаль-

ности (если не упоминать о видеокамере, диктофоне и невидимых наблюдателях) является предпосылкой получения необходимой информации. Если бы мне предстояло провести интервью с напыщенными руководителями крупных компаний, я тоже, скорее всего, разговаривал бы с ними один на один (чтобы избежать столкновения характеров и не нарываться на организационную проблему — а как собрать в одном месте в одно время десятерых директоров?). И если бы я хотел всего лишь зафиксировать реакцию людей на идею рекламной кампании, я тоже наверняка подумал бы об индивидуальных интервью.

Мне кажется, что для того чтобы понять эту реакцию и найти способы воздействия на нее через рекламу, следует выявлять сразу несколько мнений. Я не говорю, что оттачивание идей и более глубокое понимание рекламы невозможно при углубленных исследованиях. Просто в фокус-группах все это можно поднять на более высокий уровень и добиться результата гораздо быстрее — благодаря групповой динамике, которой так боятся и от которой шарахаются некоторые исследователи.

Многие люди (особенно приверженцы описанной выше теории «исследований как тестов»), размышляя об исследованиях креатива, делают одну и ту же ошибку, считая объективный подход к опросам и анализу единственно верным. Объективность, в какой бы ограниченной форме она ни существовала в реальности, действительно иногда помогает выявить проблемы и понять, достигает ли реклама своих целей. Но чтобы докопаться до истины, одной объективности недостаточно. Все, что я говорил об объективности, особенно актуально в сфере исследований креатива, где аккаунт-планер или другой человек, проводящий исследование, должен уметь анализировать и быть логичным, одновременно оставаясь открытым и творчески настроенным. А для этого необходима значительная доля субъективности и гибкости, а также атмосфера, благотворная для творчества и самовыражения.

Почти все самые лучшие и самые глубокие идеи рождались на фокус-группах. Люди никогда бы не выдали этих идей, если бы их не подталкивали остальные. Когда во время фокус-группы ведущий позволяет беседе течь свободно и старается не прерывать респондентов, они начинают развивать и углублять мысли друг друга, причем, если повезет, становятся более и более изобретательными. Кампания «Свежее телевидение» для сети ресторанов Chevys Mexican Restaurants (о ней я расскажу далее в этой главе) и кампания «Молочка не найдется?», о которой будет подробно рассказано в главе 7, очень выиграли от таких спонтанных и свободных бесед во время исследования креатива. Возможно, те же ответы и идеи удалось бы получить и в индивидуальных интервью, но я в этом очень сомневаюсь.

Одно из основных преимуществ фокус-групп (при наличии профессионального модератора) состоит в том, что в группе гораздо легче создать и поддержать энергетику, способствующую раскованному и свободному разговору. Это особенно важно, если от респондентов требуется какой-то акт творчества — он может быть запланирован, но может носить и спонтанный характер. Я провел множество глубинных интервью (а наблюдал их и того больше) и могу вам сказать, что это столь же интересно, как наблюдать за тем, как высыхает краска. Правда, несколько лучше обстоит дело с глубинным интервью в естественной для респондента «среде обитания». Но, как показывает опыт, многие клиенты с удовольствием проводят такие «антропологические» исследования только на стадии создания стратегии. Если же они хотят «присматривать» за агентством на стадии разработки креатива, это значит, что они придут как наблюдатели, и, следовательно, речь идет о фокус-группе в комнате со смотровым окном.

И последнее, что я хотел бы добавить об индивидуальных интервью. С точки зрения логистики это полный кошмар. 60 респондентов можно опросить в шести фокус-группах всего за два-три дня. А чтобы побеседовать с каждым из них, понадобится не-

сколько недель. Качество и количество информации, которую можно получить при помощи фокус-групп, делает их намного продуктивнее индивидуальных интервью, а фактор времени и денег — также и эффективнее.

Почему не количественные исследования? Многие читатели могут поспорить с моим предыдущим заявлением о том, что выявить и понять реакцию потребителей на сырые идеи и найти способы воздействия на реакцию будущих читателей или зрителей позволяют только качественные исследования. Я уже объяснил, почему считаю фокус-группы лучшим средством для исследования креатива — мне нравится их гибкость, живое течение беседы и возможность коллективного творчества. Но при этом следует сказать несколько слов и о количественных исследованиях, которые могут оказаться полезными на этой стадии. Эти исследования носят общее название анализ восприятия рекламы. Как и другие темы, затронутые в этой книге, анализ восприятия рекламы — это обширное поле деятельности, и ему посвящено огромное количество книг и статей, написанных гораздо более «подкованными» авторами, чем я. Но все же я не удержусь от того, чтобы сделать несколько кратких, но важных замечаний по этому вопросу.

Количественный анализ восприятия рекламы — источник серьезных разногласий между агентствами и клиентами. Клиенты часто настаивают на подобных исследованиях, стремясь уменьшить риск и повысить эффективность своих усилий. Они хотят убедиться, что в их решения не закралась ошибка, обусловленная человеческим фактором. А агентства часто считают такие исследования ненужными и даже вредными и утверждают, что они мешают создавать оригинальную рекламу.

Судя по моим прежним заявлениям, может создаться впечатление, что я разделяю точку зрения агентств, но это не так. Качественное и количественное исследования на стадии изучения креатива идей полезны каждое в свое время. Я думаю, что считать их

взаимоисключающими — это неконструктивно. Следует различать исследование креатива как таковое и оценку креатива. Целью первого является выявление реакции потребителей и воздействие на нее с помощью качественных исследований. Оценка креатива основывается на реальных цифрах и фактах, которые те, кто принимает решения, могут, скорее всего, получить при помощи той или иной формы анализа восприятия рекламы.

Анализ восприятия рекламы обычно бывает двух видов, хотя некоторые его техники универсальны. Первый вид анализа позволяет оценить способность рекламного сообщения или всей кампании изменять отношение целевой аудитории и убеждать ее. Он основывается на предположении, что любое изменение отношения респондента к продукту или ясно выраженное желание купить его после просмотра рекламного сообщения позволяет предсказать его поведение на рынке. Чаще всего во время таких исследований респондентов ненавязчиво просят выбрать один из нескольких продуктов, среди которых есть и тестируемый продукт. Затем респондентам показывают телепрограмму (собравшиеся считают, что ради нее их и пригласили на исследование). Программа прерывается рекламным блоком, в который включен тестируемый рекламный ролик. После просмотра программы люди снова выбирают один из нескольких продуктов. Разница в их выборе до и после просмотра рекламы указывает на способность рекламы убеждать аудиторию.

Я знал некоторых клиентов, которые считали подобные исследования чуть ли не вопросом жизни и смерти, и я понимаю, почему для них это было так важно. Но сегодня все более популярна теория Гордона Брауна (Gordon Brown) из агентства Millward Brown, согласно которой такие измерения на самом деле ничего не предсказывают. Потому что изменение отношения к брендам происходит в течение более продолжительного времени и под влиянием множества косвенных факторов, в том числе и контакта с продуктом в реальной жизни. Если верить Брауну и его последователям (а мне кажется, что они правы), то принципы, ле-

жащие в основе таких тестов, фатально ошибочны. Как, впрочем, и их результаты.

Второй вид анализа восприятия рекламы весьма многопланов. Он в меньшей степени касается возможности рекламы убеждать аудиторию и нацелен главным образом на ее способности «достучаться» до потребителя, откладываться у него в памяти и вызывать ассоциации с брэндом, доносить сообщение до целевой аудитории, быть понятной, а также нравиться или не нравиться потребителю. Обычно такое исследование предполагает целый ряд вопросов, направленных на подробное изучение отношения аудитории к сообщению и стилю рекламы. Благодаря характеру задаваемых вопросов такой анализ восприятия рекламы гораздо более гибок, чем тест, выявляющий способность или неспособность рекламы убеждать потребителя. Но и в этом случае возникают серьезные расхождения, касающиеся оценки абсолютной или относительной значимости различных показателей. Некоторые компании и авторы считают, что важнее всего запоминаемость рекламы, другие — что ассоциации с брэндом. Множество недавно проведенных исследований показывает, что для прогнозирования успеха рекламы важнее всего ее привлекательность для зрителей. Конечно, не существует простых и однозначных ответов, но, по здравому рассуждению, чем больше людей заметили и запомнили рекламу, связали ее с определенным брэндом и получили удовольствие от увиденного и услышанного, тем она эффективнее. Но есть один вопрос, на который я пока не получил удовлетворительного ответа: позволяют ли атмосфера и методология тестов выявить реальное отношение людей к идее рекламы? Если возможность обнаруживать истину зависит, как я уже писал, от способности устанавливать доверительные отношения с потребителями, тогда анализ восприятия рекламы — это абсолютно не то, что нам нужно.

Пол Фельдвик (Paul Feldwick), директор по аккаунт-планированию агентства BWP DDB в Лондоне, в своем кратком превосход-

ном докладе для Ассоциации аккаунт-планеров Великобритании «Небольшое путешествие по джунглям анализа восприятия и эффективности рекламы» пишет:

Подобные исследования, если их проводит опытный и чуткий исследователь, могут быть исключительно полезными и нужными. Но непродуманные вопросы, плохой анализ и неадекватная трактовка результатов, основанная на ненадежных моделях, искажающих реакцию потребителей, могут превратить такие исследования в сплошное разочарование.

Почти все крупные клиенты агентства GS&P, прежде чем выпустить рекламу в эфир, проводят анализ ее восприятия и эффективности. Одни предпочитают тесты на степень ее убеждения, другие — многомерный диагностический подход. Я часто спрашиваю себя, стал бы я тратить собственные деньги на такие исследования, и всегда прихожу к выводу, что не стал бы, потому что они не могут дать мне ничего такого, что я не смог бы выяснить с помощью качественных исследований. Но это не мои деньги, и они никогда не будут моими, и хотя я не испытываю особого восторга перед тестами восприятия и эффективности, я их несколько не пугаюсь и не считаю, что они мешают созданию хорошей рекламы. В тех тестах, которые мне приходилось наблюдать, хорошие идеи всегда получали высокие показатели по основным параметрам, и поэтому я считаю их безобидными — они не помогают, но и не мешают процессу творчества.

Я отношусь к тестам восприятия рекламы проще, чем большинство представителей моей отрасли, потому что все мои клиенты, прибегающие к этим тестам, делают их, когда креативная работа и качественные стратегические исследования уже позади, а тестируемый материал уже представляет собой готовые или почти готовые образцы рекламы. Иными словами, на создаваемую рекламу

вливают именно ранние исследования, что намного уменьшает вероятность возникновения проблем с ее восприятием, адекватностью и привлекательностью. Тестовая методика позволяет оценить лишь производственные моменты рекламы. Если с самого начала все делали свою работу как положено, тест восприятия вряд ли выявит какие-то серьезные проблемы.

КТО ДОЛЖЕН ПРОВОДИТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ КРЕАТИВА?

Вопрос о том, кто именно должен проводить исследования креатива, вызывает массу споров между агентствами и клиентами. И здесь опять-таки все вращается вокруг объективности. Многие клиенты считают исследования простыми тестами, которые можно пройти или не пройти, и поэтому хотят, чтобы их проводил объективный независимый исследователь. Этот человек, говорят они, должен быть свободен от всех эмоций, сопровождающих процесс создания кампании, и тогда его суждения окажут больше влияния на высшее руководство, чем мнение аккаунт-планера.

Я слышал подобные аргументы от множества клиентов. Они с огромным удовольствием поручают аккаунт-планеру предварительные исследования, но утверждают, что исследования креатива — это уже совсем другое дело. Я с этим не согласен. В главе 3 я описывал, что мешает потребителям выразить свои истинные чувства во время исследований. Как и на стадии стратегических разработок, те же факторы действуют и на стадии исследования креатива. Состоит ли цель исследования в тестировании стратегической гипотезы или в выявлении реакции на креативную идею, методы, способствующие самовыражению и генерированию идей (о которых рассказывалось в главе 4), остаются теми же самыми.

Единственное отличие исследований креатива от других исследований в рекламе состоит в том, что модератор должен не только хорошо знать бизнес клиента, но и быть открытым для творчества

ва. И это — принципиальная причина, по которой такие исследования должны проводиться именно аккаунт-планерами.

Почти всегда аккаунт-планер приобретает свои исследовательские навыки внутри рекламного агентства. Это значит, что в идеале кроме исследовательских способностей у него есть и хорошие творческие способности. Ведь творчески мыслить, творчески обрабатывать информацию и творчески включать результаты своего труда в процесс создания идей — это его работа. В свою очередь большинство независимых исследователей приобрели свои исследовательские навыки в исследовательских компаниях. Технически они могут превосходить своих коллег из рекламных агентств, но многие не имеют необходимой творческой подготовки, чтобы уловить все тонкости рекламных идей. И самое главное, они не могут сами находить интересные и оригинальные решения.

В книге «Как планировать рекламу», изданной ассоциацией Account Planning Group, есть замечательная глава, посвященная исследованию креатива. В этой главе Лесли Баттерфилд (Leslie Butterfield) пишет, что задача аккаунт-планера — представлять в агентстве интересы потребителя.

САМАЯ ВАЖНАЯ ЧАСТЬ ЕГО РАБОТЫ — ПОНЯТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ. А ЛУЧШИЙ СПОСОБ ПОНЯТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ — ЭТО ГОВОРИТЬ С НИМ. И ГОВОРИТЬ С НИМ ЛУЧШЕ ВСЕГО НАПРЯМУЮ. ЕСЛИ АККАУНТ-ПЛАНЕР НЕ УМЕЕТ НАПРЯМУЮ ОБЩАТЬСЯ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ, ОН ВРЯД ЛИ СТАНЕТ МАСТЕРОМ СВОЕГО ДЕЛА. ХОРОШИЙ АККАУНТ-ПЛАНЕР ДОЛЖЕН УМЕТЬ ПРОВОДИТЬ КАЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ. ОН ВСЕГДА БЛИЖЕ ВСЕХ К БРЭНДУ И РЕКЛАМЕ И ЛУЧШЕ ВСЕХ ПОНИМАЕТ, В КАКОМ КОНТЕКСТЕ ОНА ДОЛЖНА РАБОТАТЬ. И ПОЭТОМУ ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ НИКАКОЙ СТОРОННИЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬ НЕ ИМЕЕТ ТАКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЙ КРЕАТИВА. ПОТОМУ ЧТО НИКАКОЙ БРИФ НЕ МОЖЕТ ЗАМЕНИТЬ ТЕХ ЗНАНИЙ О БРЭНДЕ, КОТОРЫЕ НАКАПЛИВАЕТ АККАУНТ-ПЛАНЕР.

Логика Лесли безупречна, и я целиком и полностью с ней согласен.

Что касается объективности и отстраненности, они могут быть полезны, как я уже писал, при оценке креатива, но не в ходе исследования креатива. Баттерфилд отмечает, что «качественные исследования предполагают внедрение идей и заинтересованное участие, а не стороннее наблюдение». Мой собственный опыт показывает, что отстраненность ведущего часто обратно пропорциональна пользе от таких исследований. Компетентный аккаунт-планер находится в самой гуще исследований креатива, он не хуже креаторов понимает все ключевые идеи, все рабочие нюансы, он также нацелен на то, чтобы реклама давала отклик. Поэтому у него больше шансов, чем у постороннего исследователя, выявить недостатки и что-то скорректировать.

Это подводит нас к вопросу о практическом использовании результатов исследований как внутри агентства, так и за его рамками. Авторитет не всегда предполагает независимость — чаще всего его зарабатывают те, у кого больше знаний и навыков общения для передачи этих знаний. И это тоже задача аккаунт-планера агентства: иметь в своем распоряжении всю информацию, необходимую для принятия решений ответственными лицами, и выражать мнения, ведущие в верном направлении (заметьте, в верном направлении, а не в направлении, которое агентство считает верным). Именно аккаунт-планер, а не независимый исследователь, может эффективно сотрудничать с креативной командой в процессе внедрения результатов исследований креатива, потому что эти люди работают бок о бок изо дня в день и хорошо знают друг друга. «Разбору полетов» после исследований креатива посвящается не одна встреча, и он не вмещается в один-единственный документ: часто мы имеем дело с целой серией неформальных бесед, которые были бы невозможны, если бы исследователь и креаторы работали в разных компаниях.

По мнению некоторых агентств и клиентов, аккаунт-планеру достаточно присутствовать на исследованиях, а не проводить их. Я с этим не согласен по той же причине, о которой говорит Лесли

Баттерфилд, и по причинам, описанным в главе 4. Помните мой рассказ о процессе над О. Дж. Симпсоном? Если вы не находитесь в фокус-группе и не общаетесь с респондентами лично, вы никогда по-настоящему их не поймете.

НЕ ДАЙ ИДЕЕ ЗАСОХНУТЬ!

Кампания, которую агентство GS&P разработало для сети ресторанов Chevys Mexican Restaurants в начале 1990-х годов, — прекрасный пример той пользы, которую дает исследование креатива. Кампания Chevys хоть и была региональной, но оказалась одной из самых эффективных кампаний агентства. Она привела к значительному росту объема продаж, помогла привлечь в компанию новые инвестиции, позволившие расширить сеть, и получила массу наград — за креатив («Золотой лев» в Каннах и «Золотой карандаш» на фестивале райтеров The One Show) и эффективность (золотая награда «Эффи»). А ведь эта кампания едва не зачихала на первой же стадии исследования креатива. И она бы наверняка зачихала, если бы оказалась в руках исследователя, не стоящего у ее истоков и не уполномоченного свободно обращаться с творческими идеями в случае негативной реакции респондентов.

Когда мы только начали работать с Chevys, компания представляла собой сеть примерно из 30 ресторанчиков в Северной Калифорнии — живописных, бойких ресторанчиков с живой музыкой и бесплатными сомбреро для тех, кто отмечал здесь свои дни рождения. Внутри стены были расписаны рекламой пива Corona и увешаны огромными плакатами текилы Cuelvo. Среди всех мексиканских ресторанов здесь была самая свежая еда. К меню прилагалась «Гарантия мексиканской свежести» — список из десяти доказательств этой свежести:

НА НАШЕЙ КУХНЕ ВЫ НЕ НАЙДЕТЕ НИ ОДНОЙ КОНСЕРВНОЙ БАНКИ.
Чипсы подаются горячими ЧЕРЕЗ ДВЕ МИНУТЫ.

Мы делаем гуакамоле из свежих авокадо. Если не верите,
мы принесем вам очистки.

(И т. д.)

Креативная команда выдвинула идею: реклама должна отражать свежесть блюд Chevys. Мы снимем телевизионный ролик на видео, сразу же выпустим его в эфир, а потом выбросим и забудем. На следующий день мы сделаем еще один «свежий ролик». Каждый ролик должен освещать одно из доказательств свежести блюд Chevys. Кроме того, в нем должны быть какие-то доказательства того, что ролик снят именно в этот день, — возможно, газетный заголовок или упоминание какой-то важной новости дня. В любом случае это должно быть что-то такое, что нельзя подготовить заранее.

Эта идея захватила всех — и Chevys, и агентство, и, кроме того, нам показалось, что ролики, снятые и показанные в тот же день, создадут повод для обсуждения в прессе, а значит, позволят эффективнее использовать очень небольшой рекламный бюджет Chevys. Но и мы, и клиент хотели выяснить, как отнесутся к этой идее потребители. На это были две причины. Во-первых, мы хотели увидеть, увлечет ли их эта идея так же, как и нас. Но самое важное, мы хотели понять, можно ли вообще воплотить ее на практике — с точки зрения логистики это было очень сложно. Часть ролика можно было снять заранее — скажем, как нарезаются помидоры для сальсы, заворачиваются тортильяс «Эль мачино», как посетителю подается обжигающий фахитас и как люди с удовольствием проводят время в ресторане. Съемки основной части каждого ролика, которая бы доказывала его «свежесть», нужно было начинать аж в четыре часа утра. Закончить съемку нужно к восьми, до десяти смонтировать ролик, потом в студию приедет клиент, чтобы принять работу и, возможно, он попросит сделать какие-нибудь доработки. К полудню ролик должен попасть на телеканалы Сан-Франциско и транслироваться по спутнику на каналы Сакраменто.

Фокус-группы в Сакраменто были назначены на вечер 15 мая 1992 года. Копирайтер Стив Симпсон и арт-директор Трейси Вонг (Tracy Wong) сняли и смонтировали ролик, но вместо того, чтобы отнести его на телеканал, отдали мне, а я отправился в Сакраменто, чтобы показать его двум фокус-группам.

В этом пилотном ролике (см. рис. 6.1) фигурировал заголовок статьи из свежего номера газеты San Francisco Examiner, повествующей об избииении полицейскими Лос-Анджелеса афроамериканца по имени Родни Кинг — этот инцидент был случайно заснят на видео, которое и послужило доказательством в суде.

«Пятница, 15 мая 1992 года», — говорит сотрудник Examiner, и мы видим, как печатается свежий номер газеты. На экране появляется титр: «Этот ролик сделан сегодня». Потом следующий титр: «Как и все блюда в Chevys». Потом мы видим доску, на которой мелом написано меню этого дня. Голос за кадром говорит: «Ланч в Chevys. Сегодня свежая рыба — лисья акула. Подается с соусом „пико де гало“». Затем — перебивками — на столики ставят тарелки, официанты пробираются через заполненный людьми зал, посетители с удовольствием едят. «Ланч вы уже пропустили, — продолжает голос за кадром, — но еще можете успеть на ужин. Если придете пораньше». И мы снова видим, как из-под печатного пресса выходят свежие номера газеты. «Chevys Fresh Mex. Свежее не бывает».

Ролик был закончен вовремя, и я спокойно поехал в Сакраменто. Все шло по плану. Но на первой же фокус-группе респонденты открыто заявили, что они еще не видали рекламы хуже этой. Она им активно не понравилась.

- Занудство!
- Это оскорбительно!
- Кому нужна лисья акула?
- А при чем здесь газета?
- Авторы этого ролика хоть раз были в Chevys?
- Здесь говорится, что ролик снят сегодня, но я в это не верю.

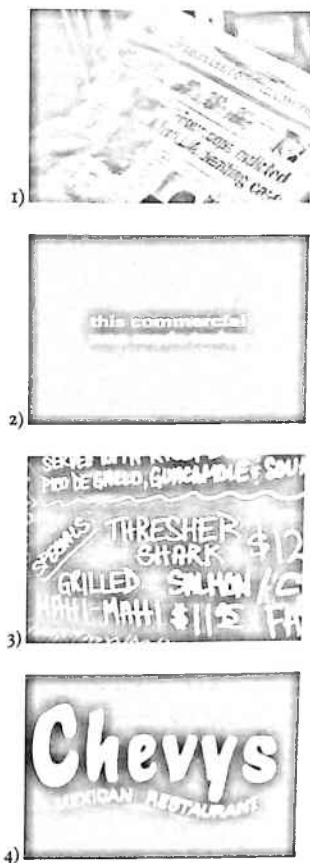


Рис. 6.1. Chevys Mexican Restaurant: пилотный ролик. 2) «Этот ролик сделан сегодня» 3) Меню: «Пико де гало, гуакамоле. Специальные блюда: лисья акула, шашлык из семги, махи-махи» 4) «Chevys. Мексиканский ресторан»

— А где они об этом говорят? Я даже не заметил. Нужно было говорить более внятно.

— Качество ужасное. Все дрожит и расплывается. Еда выглядит отвратительно.

— У этого парня противный голос.

Голос за кадром принадлежал копирайтеру Стиву Симпсону, который, как я знал, наблюдает за группой из-за смотрового зеркала. При этих словах бедняга, верно, чуть не повесился на собственных шнурах.

Большинство респондентов так и не поняли, что ролик был снят именно сегодня. Казалось, слов «этот ролик сделан сегодня» никто и не заметил.

А те, кто заметил, не поверили. Некоторые считали, что это физически невозможно. Другие усматривали во всей этой истории какой-то подвох. (Некоторые даже решили, что Chevys специально подстроила избивание Родни Кинга, передала видеокассету представителям прессы, а потом преспокойно ждала суда над полицейскими, чтобы выпустить в эфир заранее снятую рекламу. Но такое не под силу даже самому Оливеру Стоуну.) Многие критиковали качество и стиль съемки, а другие сказали, что если в ролике есть титры, значит, его успели «вылизать» и, следовательно, снимали не один день.

Так как люди не поняли или не поверили, что ролик снят за один день, невысокое качество съемки они объясняли тем, что Chevys не волнует качество рекламы, а следовательно, и качество еды. Другими словами, реклама производила эффект, диаметрально противоположный ожидаемому.

Во второй группе негативная реакция была настолько сильной, что уже через полчаса я сказал респондентам, что мне все ясно, вынул кассету и выбросил ее в мусорную корзину.

— Давайте поговорим о другом, — сказал я и раздал всем участникам группы копию «Гарантии свежести» из меню Chevys. К моему удивлению, большинство из них видели ее первый раз в жизни.

(Позже оказалось, что «Гарантия» была напечатана на последней странице меню, на которую если кто и заглядывает, то только случайно.) «Гарантия» была воспринята гораздо лучше рекламы.

— Это круто!

— А почему об этом не говорилось в рекламе?

— Да. Реклама должна говорить именно об этом. Эта штука про свежесть — действительно классная.

Я спросил, не кажется ли им, что авторы только что показанной рекламы как раз и пытаются говорить именно об этом? Нет. Этого никто не заметил.

Может быть, все дело в лисьей акуле? Но ведь «Гарантия свежести» указывала на наличие экзотической свежей рыбы. Свежая экзотическая рыба — это прекрасно, согласились респонденты, но лисья акула... кто ее знает. Я спросил, пробовали ли они когда-нибудь лисью акулу. Все отрицательно качали головами.

Охотнее всего люди обсуждали пункты «Гарантии», где говорилось о сальсе, чипсах, тортильяс и гуакамоле. Многие сказали, что именно по этим обычным блюдам они и оценивают качество еды в мексиканском ресторане.

— Если то, что здесь написано про помидоры и горячие чипсы, правда, то это действительно здорово. — сказал один респондент. — При одной мысли об этом у меня слюнки текут.

И я спросил:

— А если бы мы сделали ролик про сальсу или чипсы, о том, как их подают горячими почти мгновенно, это было бы лучше?

Все согласились, что это действительно было бы лучше.

— Но я все равно не понимаю, при чем здесь газета, — сказал один из респондентов, очевидно, взявший на себя роль «адвоката дьявола». Другие согласились: зачем так нагло врать, что ролик снят именно сегодня?

Мой кабинет в агентстве был расположен почти напротив кабинета Рича Сильверштейна, и сквозь раскрытые двери мы слышали обрывки телефонных разговоров друг друга. За несколько дней

до проведения фокус-групп я случайно услышал, как Рич рассказывал кому-то по телефону об идее рекламы для Chevys. Он был очень воодушевлен и сказал собеседнику, что «для самой свежей еды мы собираемся сделать самую свежую рекламу». И теперь, когда респонденты снова и снова критиковали нашу идею, я понял, что лаконичное и интересное описание Сильверштейна действительно никак не отражено в ролике. Возможно, именно поэтому ролик и не понравился людям.

— Я не уверен, — сказал я группе, — но мне кажется, что создатели рекламы хотели показать в этом ролике, что для самой свежей еды — для той «Гарантии», которая вам так понравилась, — нужна самая свежая реклама. И поэтому для рекламы свежей сальсы они решили сделать «свежий» ролик.

— А почему же они об этом не говорят?

— Пускай они скажут об этом прямо.

— Вот именно. Эта идея мне нравится больше.

— Так вот зачем там газета!

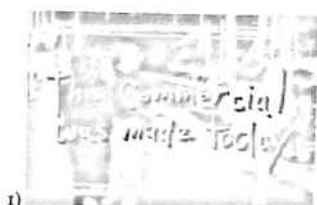
Я не зря говорил, что аккаунт-планерам нужно побольше слушать. А может быть, я имел в виду — подслушивать? Независимый исследователь уж точно бы не смог подслушать тот телефонный разговор Рича.

9 мая в Бей Эриа и Сакраменто был запущен первый рекламный ролик. Он начинается с того, что работники нашего агентства Стив и Трейси, вооруженные видеокамерой, пытаются поговорить с людьми, делающими пробежку рано утром по набережной Marina Green в Сан-Франциско (см. рис. 6.2). За кадром звучит беззаботная мексиканская мелодия в стиле мариачи. «Извините! Извините!» — кричит Стив Симпсон, тщетно пытаясь привлечь внимание бегущей женщины. Наконец ему удалось остановить какого-то мужчину.

— Скажите, какое сегодня число? — спрашивает Симпсон.

— Сегодня... э... девятое... мая.

Затем мы видим часы на руке у мужчины. Они показывают 05.09. Эти цифры словно обведены ярко-зеленым маркером. «Мы



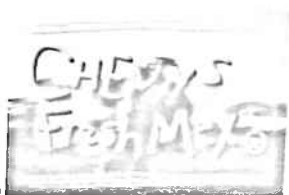
1)



2)



3)



4)

Рис. 6.2. Chevys Mexican Restaurant: «Сальса». 1) «Этот ролик сделан сегодня» 2) «Свежее телевидение» 3) «Свежая мексиканская еда» 4) «Chevys. Свежая мексиканская еда»

сняли этот ролик несколько часов назад. Мы называем это „свежим телевидением“». На экране мерцают, словно написанные маркером, слова «Свежее телевидение», подчеркнутые жирной красно-зеленой линией. Затем мы видим, как нож режет помидоры и лук.

— В Chevys, — продолжает голос за кадром, — мы предлагаем салсу, приготовленную всего за пару минут. Мы называем это свежей мексиканской едой.

На экране появляются слова: «Свежая мексиканская еда».

— Свежее телевидение, — повторяет голос, пока Стив и Трейси гонятся за очередным бегуном. — Свежая мексиканская еда. Пока что свежая еда удастся нам гораздо лучше, чем свежее телевидение.

Бегущая женщина, которую мы видели в начале ролика, быстро удаляется.

— Не бойтесь! — кричит ей вслед Симпсон. Он и Трейси, выбившись из сил, останавливаются. — Я просто хочу кое-что у вас спросить!

Затем, 20 июля, был снят еще один ролик (см. рис. 6.3). Звучит та же музыка, и Симпсон кричит:

— Бесплатное обследование на детекторе лжи, только один день!

Новый кадр. Мы видим мужчину, подсоединенного проводами к детектору лжи. Симпсон спрашивает:

— Вы можете сказать мне, какое сегодня число?

— 20 июля, — говорит мужчина, и звенит звонок, указывая на то, что он сказал правду.

— Этот ролик снят сегодня, — звучит голос за кадром.

Теперь испытание на детекторе проходит монахиня.

— 20 июля, — говорит она с улыбкой, и снова звенит звонок.

«Мы называем это „свежим телевидением“», — продолжает голос за кадром, и на экране появляются слова «Свежее телевидение». Затем мы видим, как из свежих авокадо делают гуакамоле и выдавливают в него лимон.

— В Chevys, — говорит голос, — мы каждый день делаем свежее гуакамоле. Мы называем это свежей мексиканской едой.

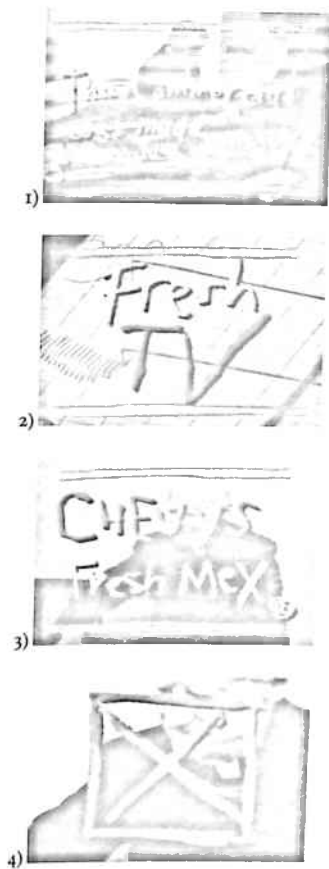


Рис. 6.3. Chevys Mexican Restaurant: «Детектор лжи». 1) «Этот ролик сделан сегодня» 2) «Свежее телевидение» 3) «Chevys. Свежая мексиканская еда»

Эти слова появляются на экране.

— В Chevys все свежее — каждый день. Эй, тут не соврешь.

Теперь на детекторе лжи проходит испытание священник.

— Вы когда-нибудь жульничаете, играя в гольф? — задают ему вопрос.

— Да, — смущенно отвечает тот, и звенит звонок. Интервьюер смеется.

— А вы часто это делаете?

— Нет. Редко.

Звучит резкий звонок, указывающий на то, что человек говорит неправду, и на экране появляется большой красный крест, указывающий на то, что священник солгал.

ИССЛЕДОВАНИЯ КРЕАТИВА — ЭТО ПЕРЕГОВОРЫ

В 1963 году на конференции дизайнеров упаковки Роберт Плискин (Robert Pliskin) заметил, что «маркетинговые исследования могут неопровержимо доказать, что куриные яйца — это горе-продукт, и никто не станет их покупать. Ведь яйца — они такие обычные, все на одно лицо, они легко катятся и бьются, требуют специальной упаковки, их трудно „вскрывать” и нельзя поставить на полку».

Изъяны можно найти даже в самом лучшем продукте. Кампания для Chevys — лишь один из множества примеров того, что негативная реакция респондентов во время исследований креатива — это еще не конец света. Редкая рекламная кампания в процессе разработки не наталкивается на негативную реакцию. И настоящее мастерство аккаунт-планера состоит в умении отличать существенные негативные комментарии от тех, которые не имеют отношения к разрабатываемым идеям или которые легко устраняются на стадии производства рекламы.

Покойный Акио Морита, основатель и президент корпорации Sony, в своей книге «Сделано в Японии» описывает процесс вы-

вода на рынок плеера Walkman. Морита пишет, что компания, сила которой заключается в инновациях, не должна ждать, пока потребители скажут ей, чего хотят. «Люди не знают о потенциальных возможностях, — пишет он, — а мы знаем». Этот аргумент, касающийся технологических инноваций, справедлив и в отношении реакции потребителей на творческие инновации. Система координат большинства людей ограничена их личным опытом. Воспринимая рекламное сообщение, тем более «черновое», они не в состоянии предсказать, что почувствуют по этому же поводу в будущем.

В исследованиях креатива часто демонстрируются образцы рекламы, которым далеко до готовности, и потребители, от которых ожидают каких-то оценок, часто не имеют ни воображения, ни опыта, чтобы домыслить их. Поэтому их реакция, скорее всего, будет столь же неполной и приблизительной, как и представляемый материал. Чтобы эта реакция принесла пользу, ее должны дополнять творческое видение и доверие клиента. А этого, как и в процессе переговоров, добиться непросто.

Недавно я записал на одну кассету разные телевизионные ролики агентства Goodby, Silverstein & Partners. Среди них были и многие из тех, которые упоминаются на страницах этой книги («Аарон Барр» и «Рай» из кампании «Молочка не найдется?»; «Архитектор» и «Собака и кот» для Polaroid; «Грязь» для Isuzu Rodeo; «Законы» и «Фантазия» для Norwegian Cruise Line и многие другие). Сейчас, по прошествии времени, я вижу, что все эти ролики выгодно отличаются от другой рекламы, и не только в своих товарных категориях, и что все они принесли большую пользу бизнесу клиента. Но эти же самые кампании могли зачехнуть на стадии исследования креатива, если бы комментарии потребителя воспринимались буквально, если бы креаторам не позволялось высказывать самые разные мнения и если бы у клиентов не хватило смелости сказать: «Я понял их мысль, но все равно хочу запустить именно эту рекламу».

Когда мы изучали отклик на ролик «Аарон Барр», опрошенные респонденты беспокоились, что остальные потребители не знают, кто такие Аарон Барр и Александр Гамильтон. Мы (агентство и клиент) решили, что это не так уж важно. Смысл ролика состоял в том, что, оказавшись дома без молока, герой не смог ответить на вопрос шоу и остался без крупного выигрыша, о котором мечтал всю свою жизнь. Поэтому чем неправдоподобней ситуация, тем лучше.

Ознакомившись с раскадровкой ролика «Рай», многие были в шоке от того, что там погибает человек. Респонденты не видели ничего смешного в том, что кого-то сбивает грузовик. Но Джефф Гудбай, режиссер ролика, знал, что снимет эту сцену как мультик. Клиент одобрил идею, и я никогда не слышал никаких нареканий на отсутствие вкуса в окончательной версии этого ролика.

Ролик «Грязь» для Isuzu вызвал массу протестов со стороны родителей. Они говорили, что он учит детей не слушаться старших. Нет ничего хорошего в том, что дети могут вывалиться в грязь с ног до головы, говорили они. Критики ролика «Собака и кот» для Polaroid уверяли, что «собаки не умеют пользоваться фотоаппаратом». Я не шучу. А ролик «Архитектор» выдержал настоящий шквал критики, потому что в первой версии герой вынимает из своего портфеля реальный снимок. Комментарии по поводу «Грязи» и «Собаки и кота» мы проигнорировали, а к критике «Архитектора» отнеслись серьезнее. Снимок, с помощью которого жена или подруга архитектора выуживала его с работы, был «гвоздем» всей истории, и без него ролик просто рассыпался бы, но мы нашли простое решение — показать лишь обратную сторону снимка. Пусть зритель видит выражение лица архитектора, а остальное додумывает сам. Ведь люди способны представить себе куда более откровенные вещи, чем мы могли бы им показать, но это — их проблема, решили мы. Это мог быть снимок его любимого сэндвича с тунцом. А вы, кстати, о чем подумали?

Кампания для Norwegian Cruise Line вылилась в сплошные переговоры. Агентство GS&P несколько лет сотрудничало с учредителем NCL компанией Kloster. Сначала мы делали рекламу для Royal Viking Line, а затем и для NCL. Но в NCL пришел новый президент, Адам Арон (Adam Aron), а любой рекламщик скажет вам, что новый президент обычно меняет рекламное агентство.

Во время первого визита Адам произнес фразу, не предвещающую для нас ничего хорошего:

— Какого черта я делаю в агентстве в Сан-Франциско, если мой офис находится в Майами?

Мы не успели и рта раскрыть, как он сразу же перешел в наступление. Рекламная кампания, которая идет в данный момент, ему нравится, сказал он, но у него есть более подходящая идея для новой кампании, которую он и собирается нам поручить. На своей предыдущей должности в сети отелей Hyatt Адам отвечал за рекламную кампанию «Прикосновение Hyatt», из которой мне запомнились только чувственная музыка и обнаженные женщины, которые мажут спины кремом для загара. Идея рекламной кампании для Hyatt, сказал Адам, состоит в том, чтобы показать отель, где останавливаются не только деловые люди. Отель — это место, куда может отправиться пара, чтобы расслабиться и освежить отношения. Если это сработало для Hyatt, то он уверен, что сработает и для круизов.

— Каждый человек мечтает отправиться в круиз и позаниматься там сексом, — заявил Адам изумленным сотрудникам агентства. Он хотел, чтобы новая кампания отражала именно эту идею, например чтобы круизное судно рекламировал Кельвин Кляйн (Calvin Klein).

— Может, поговорить в рекламе и о чем-то другом? — спросил креативный директор Стив Симпсон. — Ну, вы понимаете, сексуальные намеки могут содержаться в какой-то более общей идее.

— Вы что, аккаунт-планер? — спросил Адам. — Вы говорите как настоящий аккаунт-планер.

Следующие две недели Симпсон и его партнер Стив Люкер (Steve Luker), а также настоящий аккаунт-планер Мари Старвеню провели в круизе, о чем я уже говорил в главе 4. Они и нашли ту общую идею, о которой Симпсон сказал Адаму. Они выяснили, что круиз — это свобода, возможность побега, это повод сбросить груз с плеч и почувствовать себя легким, как перышко, словно здесь, на корабле, отменили закон гравитации. Симпсон выразил эту идею в слогане кампании «Законы суши здесь не действуют» и в очень простом заголовке «Здесь все по-другому».

Чтобы передать эту идею, был снят видеоролик. Мы показали его и Адаму, и респондентам фокус-групп. Сценарий почти без изменений перешел в ролик «Законы»: «Нет такого закона, который гласил бы: никаких занятий любовью во вторник среди бела дня... или: пакуя багаж, положите туда свои заботы... или: каждый день вносите свою лепту в рост валового национального продукта... Законы суши здесь не действуют... Здесь все иначе». Этот текст сопровождался черно-белыми изображениями расслабленных парочек. На мгновение мы видели даже сплетенные тела и трясущуюся кровать.

— Это уж слишком, — заметил Адам Арон.

— Да уж, — вторили респонденты фокус-групп. Некоторые из них были просто в шоке.

Из-за сплетенных тел и трясущейся кровати некоторые больше вообще ничего не увидели. Но другие сумели разглядеть более глубокую идею, которую пытался выразить Симпсон. И эта идея им понравилась. Как никакая другая, у разных людей эта кампания вызвала совершенно противоположную реакцию. Она была весьма необычной с точки зрения видеоряда («а вы можете сделать море голубым, а не черно-белым?»). Герои ролика не были похожи на тех, кто обычно ездит в круизы, а откровенная сексуальность ролика многих просто смущала. Но сегодня я склонен считать, что для того чтобы быть эффективной, рекламная кампания во многом должна вызывать у разных людей про-

тивоположную реакцию. Для того чтобы потенциальные потребители заметили рекламу и стали думать о ней, она должна вызывать эмоциональный отклик — неважно, положительный или отрицательный. Мне нравится, когда в фокус-группе, как в случае с NCL, два человека в восторге от рекламы, еще два ненавидят ее, а остальные испытывают смешанные чувства и ощущают себя не в своей тарелке. Но и этих третьих реклама задевала бы. Они не знают, чью сторону принять, а сделать выбор им все равно придется. Это гораздо эффективнее кампании, про которую десять респондентов бормочут в унисон: «вполне» или «ничего». Такую рекламу принимают все, но она никого не трогает.

В конце концов «секс» был вырезан, от ролика оставалось ощущение чувственности, а не сексуальности, и это устроило все заинтересованные стороны. Но красивые герои и черно-белая стилистика остались. Мы считали, что все это вместе с великолепной записью песни Blue Moon в исполнении группы Cowboy Junkies создавало ощущение красоты, навевало ностальгию, будило фантазию (см. рис. 6.4, 6.5 и 6.6). А домыслить все остальное люди могли сами.

Несколько месяцев спустя я в первый раз поехал с женой в круиз. На судне Windward, принадлежащем Norwegian Cruise Line, мы плыли в сторону Аляски. Как-то часов в десять вечера мы вышли из столовой и увидели у лифта две пожилые пары. Одна пара явно отправлялась спать, а другая отчаянно их отговаривала:

— Вы что, детское время!.. Пойдемте в казино... А как насчет черного шведского стола?

Но вторая пара уже зашла в лифт. У их друзей остался последний аргумент:

— Кто же ложится спать в такое время?

60-летняя женщина в лифте посмотрела на своего мужа, потом на друзей, игриво подняла бровь и произнесла:

— Здесь все иначе.

Ее муж покраснел. Двери лифта закрылись.

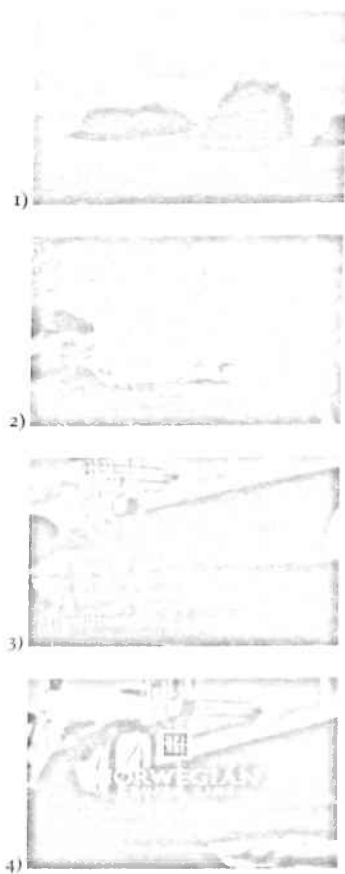


Рис. 6.4. Norwegian Cruise Line: «Фантазия». 1) Здесь... 2) ...земля уходит из-под ног. Здесь океан... 3) Здесь все иначе

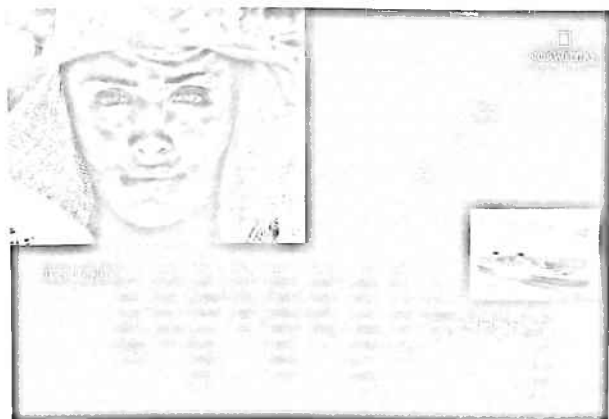


Рис. 6.5. Norwegian Cruise Line: «Здесь все иначе»



Рис. 6.6. Norwegian Cruise Line: «Фантазия»

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Де-Мойн (Des Moines) — городок в центральной части США, административный центр штата Айова (193,2 тыс. жителей) (прим. перев.).
2. Герой этого фильма постепенно спивается и ведет себя не самым достойным образом (прим. перев.).



глава VII

ИНТУИЦИЯ

«Молочка не найдется?»

*В этом суть науки: чтобы получить
правильный ответ, надо задать
правильный вопрос.*

Джейкоб Броновски (Jacob Bronowski),
«Восхождение человека», 1973

ВВЕДЕНИЕ

Я уже описывал в своей книге несколько рекламных кампаний, но всегда фрагментарно и только в качестве примера при рассмотрении каких-то других вопросов. Тот или иной фрагмент служил иллюстрацией разумного подхода к стратегическим исследованиям, описывал разные аспекты креативного брифинга и исследований креатива или того и другого вместе взятых. Ни об одной рекламной кампании я не рассказал от начала и до конца. Почему? Очень просто: я не хотел, чтобы моя книга превратилась в хронику рекламы. Чтобы полностью описать несколько кампаний, понадобится слишком много места. Многим своим старым и потенциальным клиентам я подробно пересказываю рекламные «дела», и, кроме

того, я в качестве члена жюри работаю на конкурсах рекламы. Я знаю, что чем больше «дел» пропускаешь через себя, тем скучнее становится. Между рекламными кампаниями всегда существует нечто общее в смысле их формирования, последовательности действий, накопления фоновых знаний, постановки целей, стратегических решений, креатива и полученных результатов (которые, как мы думаем, позволяют достичь целей или даже превзойти их). В какой-то момент становится скучно обо всем этом рассказывать.

Но все же я хочу поведать вам одну историю, надеясь проиллюстрировать множество различных наблюдений и идей, изложенных в предыдущих главах. Я не собираюсь повторяться, а просто расскажу историю так, как она происходила, а связи и параллели вы найдете сами. Разумеется, при этом я предполагаю, что вы прочли хотя бы некоторые из предыдущих глав.

Кампания, которую я собираюсь описать, называлась «Молочка не найдется?», и делали мы ее для организации California Fluid Milk Processors Advisory Board (CFMPAB). Почему я пишу именно об этой кампании? Ведь она не была образцом идеальной рекламы (я уверен, что таковой вообще не существует). Просто эта кампания — пример счастливого сочетания множества разнородных факторов: был клиент, готовый сделать вызов опыту и традициям отрасли; была интуиция, которая не подвела; были исследования, которые шли рука об руку с гипотезами и позволили доказать, что для серьезных результатов не важны ни деньги, ни излишнее мудрствование. Была и мощная творческая идея — результат коллективных открытий. И, вероятно, была некоторая доля везения. Что касается последнего, то, как говорят спортсмены, «удача — это результат тренировки и счастливого случая». Так что, скорее всего, повезло нам не случайно.

Плач о пролитом молоке

В мае 1994 года Брюс Горовиц (Bruce Horowitz) начал свою статью в газете Los Angeles Times следующим заявлением: «Скучнее цель-

ного молока может быть только молоко с пониженным содержанием жира и обезжиренное молоко. Pepsi стала символом целого поколения, а молоко не в состоянии возбудить никаких эмоций. [...] Молоко всегда, даже в свои лучшие времена, навевало только одну лишь скуку».

Примерно за год до выхода этой статьи в агентство Goodby, Silverstein & Partners пришел человек по имени Джефф Маннинг (Jeff Manning), исполнительный директор недавно созданной организации CFMPAB. Он искал агентство для рекламы молока в Калифорнии. Он предложил очень солидный бюджет (около \$25 млн только в первый год кампании), но многие сотрудники нашего агентства были солидарны с Горовицем и считали, что молоко не спасут никакие деньги Маннинга и его совета директоров и «реклама ничем не может здесь помочь». Многие даже считали, что агентству вообще стоит держаться подальше от темы молока.

Это мнение подтверждало множество фактов. Уже в 1980-х годах средний калифорниец (да-да, из тех самых «средних» американцев, не имеющих пола) потреблял всего 30 галлонов [1] молока в год. К 1993 году эта цифра упала до 24,1 галлона, то есть на 20%. В большинстве категорий продуктов такое падение было бы настоящей катастрофой, но калифорнийским фермерам и производителям молока повезло: население этого штата стабильно росло. Другими словами, среднестатистическое потребление молока сократилось, но благодаря росту количества потребителей общий объем потребления молока оставался стабильным. Но к концу 1980-х годов потребление молока на душу населения стало падать так быстро, что не помогал даже рост населения, и общие объемы потребления молока стали стремительно снижаться. Сначала 2% в год. Потом 3%. А в период с 1992 по 1993 годы калифорнийцы стали потреблять на 3,6% меньше молока.

Поэтому Маннинг и пришел к нам. У него был большой опыт работы в рекламе: раньше он работал в рекламных агентствах

J. Walter Thompson, McCann Erickson и Ketchum Advertising и участвовал в создании общенациональных рекламных кампаний самых разных продуктов питания: яиц, говядины, изюма, чернослива, бананов и картофеля. (В агентстве Thompson Маннинг даже имел счастье играть в одной софтбольной команде с Джеффом Гудбаем. Я подозреваю, что это была слабая, вечно проигрывающая команда.) И когда CFMPAB начала искать исполнительного директора, этот уникальный опыт сослужил ему хорошую службу.

Сама организация CFMPAB была создана, когда рекламные достижения других организаций производителей молочной продукции оказались неудовлетворительными. Отраслевые компании финансировали эти организации, но не получали никаких результатов. Все члены CFMPAB были владельцами или руководителями молокоперерабатывающих предприятий. Они получали от фермеров сырое молоко, перерабатывали его и поставляли розничным магазинам. Для того чтобы разработать рекламную кампанию, которая остановила бы падение потребления молока, они готовы были отдавать по три цента с каждого галлона переработанного молока. Они решили, что ситуация должна быть изменена максимум за два года. Если за это время ничего не удастся сделать, они распускают организацию и прекратят выбрасывать деньги на ветер.

«Интересная получается ситуация, — сказал Джефф Маннинг во время своего первого визита в агентство. — У меня теперь только одна забота — чтобы молоко продавалось. Иначе наша организация будет распущена, и я потеряю работу. А если у меня не будет работы, у вас ее тоже не будет».

БРИФ, ОТКРЫТЫЙ ДЛЯ ВСЕХ

Специальное исследование института Gallup уже много лет на уровне всей страны отслеживает отношение потребителей к молоку и модели поведения при его покупке и потреблении. При этом

постоянно выявляются три основные причины, по которым люди потребляют все меньше молока — как в Калифорнии, так и в других регионах. Во-первых, многих волнует содержание жира в молоке. Я сам много раз слышал, как люди выражали беспокойство по поводу того, что молоко — не полезный продукт. Когда их просили объяснить почему, они уверенно заявляли, что даже молоко, в котором содержание жира снижено наполовину, на 50% состоит из жира. Я не знаю, что они думали по поводу того, из чего состоит полностью обезжиренное молоко, — видимо, они считали, что это вообще не молоко. Во-вторых, молоко часто считается «чисто детским напитком». Наверное, мамы перепоили нас им в детстве, поэтому с получением водительских прав мы с радостью пользуемся правом не пить это несчастное молоко. Отраслевая статистика указывает на резкое падение объема потребления молока как раз тогда, когда дети вступают в подростковый возраст, и еще одно резкое падение, когда подростки становятся взрослыми. Возможно, с этим связана и третья проблема: по сравнению с другими безалкогольными напитками, особенно кока-колой и пепси-колой, молоко — это скука смертная.

И вот исследователи отрасли пришли к выводу, что у молока слабоватый имидж. Чтобы сделать его интереснее, в течение многих лет проводилась масса рекламных кампаний, направленных на то, чтобы развеять страхи и ошибочные представления о молоке. «Молоко полезно», — убеждали нас на все лады: дети и взрослые всех возрастов, с идеальными волосами, зубами и мускулатурой, пели, плясали и прыгали, как горные козы, с пакетами молока в руках. Молоко — полезно, молоко — для всех, а веселая музыка подтверждала, что это совсем не скучно.

Исследования института Gallup показали, что такая реклама действительно меняла отношение потребителей к молоку. Например, в 1982 году 40% калифорнийцев были согласны с утверждением, что «нужно пить больше молока». В 1992 году с этим утверждением согласились уже 52% жителей Калифорнии.

«Это говорит лишь о том, — сказал Маннинг, — что имидж ничего не значит. Имидж молока изменился, а объем продаж падает». Он был прав. На графике кривые имиджа и объема потребления сходились в классические «ножницы». Имидж улучшался, а объем продаж падал.

Поэтому имидж меня не интересует. Если мы будем гоняться за имиджем, мы останемся не у дел. Нужно повлиять на поведение потребителей. Люди должны покупать больше молока и больше его потреблять.

Вот наша цель. Меня не волнует, как мы ее достигнем. Может быть, нужно убедить людей принимать молочные ванны? Тогда убедите сначала меня, и я дам вам добро. Я не буду говорить вам, что нужно следовать правилам, принятым в молочной промышленности, потому что это ничего не дало на практике. И может быть, в рекламе вообще не следует показывать молоко, а нужно пустить все деньги на рекламу каш и сухих завтраков? Действительно, чем, кроме молока, люди будут их заливать? Хочу сказать лишь одно — я даю вам полную свободу действий.

Если клиент говорит вам: «Начните с нуля», о лучшем брифе и мечтать не приходится. Давайте предположим, что не существует никаких правил, говорит клиент. Что ж, если Рич Сильверштейн прав, говоря, что каждый клиент получает такую рекламу, какую заслуживает, данный клиент заслуживал очень хорошей рекламы. И если он ее не получит, нам некого будет винить, кроме самих себя.

ЛОВИТЕ РЫБКУ ТАМ, ГДЕ ОНА ЕСТЬ

Во время исследования потребительских предпочтений, связанных с потреблением молока, проведенного CFMPAB, 70% кали-

форнийцев сказали, что потребляют молоко часто, а 30% заявили, что не употребляют его вообще. Получалось, что почти вся традиционная реклама молока была адресована именно этим 30% потребителей, по тем или иным причинам вообще не употреблявшим молоко или употреблявшим его крайне редко.

Независимо от категории продукта убедить потребителей купить что-то в первый раз или покупать чаще гораздо сложнее, чем убедить тех, кто и так это делает, проявлять большую активность. Если по каким-то причинам компания хочет, чтобы каждый день люди пробегали по три мили, ей, несомненно, будет легче добиться успеха сначала среди тех, кто уже пробегает одну-две мили в день. Для этих людей изменение поведения будет незначительным. А тем, кто вообще раньше не бегал, придется осваивать совершенно новое поведение: каждый, кто впервые занялся бегом, знает, как это трудно (и мучительно).

Обсуждая все это в агентстве, мы быстро пришли к выводу, что если мы хотим быстрых результатов, лучше всего укреплять уже существующие привычки, убеждая людей потреблять больше молока или делать это чаще. Те, кто вообще не пьет молока или делает это крайне редко, обычно имеют для этого очень веские причины, и нам казалось, что реклама не сможет их переубедить (по крайней мере, быстро).

Если наше решение обращаться к тому, кто уже потребляет молоко, было правильным, то сразу же возникал вопрос: «А как они его потребляют?» И снова Джефф Маннинг подкинул нам идею.

«Несколько лет назад в агентстве Ketchum мы с [креативным директором] Кеном Дадвиком (Ken Dudwick) обсуждали возможность разработки рекламной кампании для одной организации, представляющей молочную отрасль. И мы изобрели понятие „___ (вписать нужное) плюс молоко“. Действительно, ведь люди редко пьют молоко само по себе. В нашу формулу можно было вписать шоколадные пирожные, кашу, кофе [...], то есть все, что люди пьют или едят только с молоком». Тогда клиенту эта мысль не понравил-

лась, но Джефф продолжал считать, что идея сочетания молока с другими продуктами была удачной.

Чтобы проверить эту гипотезу, было проведено специальное исследование. Компания MARC Research выявила, что почти 88% потребляемого молока выпивается в домашних условиях. Эти цифры свидетельствовали о том, что реклама, в которой люди отхлебывают молоко из пакетов во время пробежки в парке, мягко говоря, не годится. Маркетологи часто считают, что отсутствие потребителей какого-то продукта среди определенной группы населения или в определенном месте создает «новую возможность», но в данном случае у людей были веские основания для того, чтобы не пить молоко на ходу. Молоко из открытого пакета легко может пролиться, без холодильника оно быстро портится и теряет вкусовые качества.

Эти исследования подтвердили, что люди чаще пьют молоко дома, но охотнее всего употребляют его вместе с другими продуктами. Маннинг оказался прав: молоко служило дополняющим товаром и редко оказывалось в центре внимания потребителей, как это было представлено в традиционной рекламе. Как и следовало ожидать, львиную долю продуктов, с которыми употреблялось молоко, составляли каши и сухие завтраки (около 45%), за ними шли печенье и булочки, арахисовое масло, сэндвичи, крекеры и шоколадные пирожные.

В фокус-группах мы просили людей говорить о молоке именно в связи с этими продуктами. В некоторых группах мы показывали респондентам красочную фотографию стакана молока и спрашивали, о чем они думают. Ответы были очень разными и не всегда помогали нам. Многие просто говорили «Ну, конечно же, о молоке». Людям нечего было сказать. И напротив, в других группах мы показывали красочные снимки шоколадного печенья и пирожных, и реакция была единодушной. Людям нравились эти картинки, и рядом с пирожными они рисовали в своем воображении стакан молока.

— Что-то есть захотелось!

— Вот бы сейчас это печенье и стакан молока!

Но вот что важно: люди в первую очередь думали о печенье или пирожном, а уж потом о молоке. Всяческие сладости и даже просто еда всегда оказывались интереснее и вызывали больше эмоций, а молоко оставалось необходимым дополнением. В какой-то степени еда и молоко зависели друг от друга — многие не представляли, как можно употреблять определенный продукт без молока. Это было именно « ___ (вписать нужное) плюс молоко», а не «Молоко плюс ___».

Получалось, что молоко само по себе никого не интересует. А вот его аппетитные, иногда малополезные для желудка спутники (кроме каш) вызывали желание ими полакомиться, что было возможно только при наличии молока. С молоком, говорили нам респонденты, эта еда превосходна. Без молока это невкусно. И мы поняли, что люди вспоминают о молоке только когда хотят съесть, скажем, пирожное, а молока под рукой нет.

Под влиянием результатов исследования, гипотез Джеффа Маннинга и нашего собственного опыта потребления молока начала вырисовываться идея. Мы подумали: а что если продукты-спутники молока использовать в рекламе, чтобы стимулировать желание выпить молока? Реклама молока уже много лет игнорировала эти продукты, что неудивительно, потому что в отрасли все они (кроме каш, конечно) считались бесполезными. Но раз уж они для многих являются единственным поводом для того, чтобы потреблять молоко, зачем от них отказываться?

Более того, мы были заинтригованы тем, насколько эмоционально люди описывали ситуации, когда продукт был под рукой, а молока не оказывалось. Это была не просто досада; люди злились, расстраивались, впадали в отчаяние, и это проявлялось не только в их словах, но и в жестах, позе, выражении лица и даже рисунках. Мы просили респондентов графически изобразить ситуацию, в которой молоко закончилось, и многие из них рисовали плачущих

людей, рвущих на себе волосы и пытающихся найти того негодяя, выпившего последнее молоко.

Стоило об этом заговорить одному респонденту, как другие сразу же подхватывали его мысль. Вы живете себе, не думая ни о каком молоке, и вдруг наступает момент, когда оно вам действительно нужно, а его нет. «Ужас», — сказал один респондент, и другие члены группы поджали губы и сочувственно закивали. Так что за простым сочетанием продуктов (позже Джефф Маннинг в шутку сказал: «Молоко и еда — ням-ням! — это уже половина хорошей идеи») обнаружилось интересные эмоциональные реакции, связанные с отсутствием молока. Мы решили исследовать их подробнее.

Для этого был проведен эксперимент с помощью стандартных фокус-групп. За участие в группе людям предлагали обычное вознаграждение в \$50. При этом они могли дополнительно получить \$25, согласившись в течение целой недели перед исследованием не употреблять молоко. Почти все охотно соглашались: «Нет проблем». Неплохо получить \$25 ни за что, думали они.

Через неделю мы провели фокус-группы в Северной и Южной Калифорнии. Респонденты принесли с собой записи, которые по нашей просьбе они делали в течение всей недели: что они ели и пили, чем занимались, с кем общались и как себя при этом чувствовали.

— Когда вы предложили нам еще \$25, — сказала одна женщина средних лет, — я решила, что легко проживу без молока, но у меня перед глазами все время стоял стакан молока. Ведь я совсем забыла, что по пути на работу неделю не смогу заходить в кафе, чтобы выпить кофе с молоком.

— Точно, — сказал ее сосед, — я тоже забыл про кофе. Терпеть не могу кофе без молока.

Еще одна респондентка, мать-одиночка, описала один ужасный рабочий день. У нее возникла масса проблем, на нее накричал босс, после работы транспорт работал ужасно, и чтобы подбодрить себя, по дороге она купила два шоколадных пирожных. Дома

ей пришлось воевать с детьми, которые безобразничали. Наконец около девяти вечера она уложила их спать и устроилась перед телевизором, намереваясь полакомиться пирожным. Его нужно было чем-то запить, и она по привычке подошла к холодильнику, чтобы налить себе стакан молока. Она взяла в руки пакет, а потом вспомнила про свое обещание.

— Это было ужасно, — сказала она. — Я не знала, как мне поступить. Я хотела выпить молока, а потом соврать вам, но это было бы нечестно. Тогда я решила выпить молока и все рассказать, но подумала, что тогда вы мне не заплатите. И я поставила молоко обратно. Пирожное в рот не лезло. День закончился так же плохо, как начался.

Люди, которые еще полчаса тому назад были обычной группой обособленных друг от друга респондентов, вдруг превратились в группу поддержки. Слушая рассказ о злосчастном пирожном, они серьезно кивали, а потом начинали рассказывать и свои похожие истории. Все пришли к выводу, что предыдущая неделя намного повысила их уважение к молоку: этот опыт напоминал прежние ситуации в их жизни, только на этот раз он длился неделю. Некоторые говорили, что по дороге домой после группы обязательно зайдут в магазин, чтобы купить наконец молока. Все согласились, что не хотят, чтобы эта неделя когда-либо повторилась.

Мы хотели, чтобы наши калифорнийские респонденты посмотрели на молоко под новым углом. Эксперимент убедительно показал, что это возможно. Каким-то образом реклама должна была повлиять на восприятие людей — так же, как и неделя, проведенная ими без молока. И не только на восприятие, но и на потребительское поведение. Из наших первоначальных исследований, в ходе которых простой разговор о шоколадных пирожных и печенье вызывал у людей желание полакомиться ими и запить их молоком, мы сделали вывод, что можем создать множество ассоциаций, вызывающих у людей желание выпить молока, и таким образом увеличить объем потребления. Но этого было мало. Модели потребления нужно было связать с моделями покупки, чтобы лю-

ди не только потребляли, но и покупали больше молока. Трудно отделить одно от другого, но на самом деле здесь есть своя логика. Если люди просто выпивают больше молока за раз, но покупают столько же, молоко просто быстрее заканчивается — и это никак не отражается на объемах продаж. Нужно было одновременно повлиять на обе части этого уравнения.

КОНВЕРГЕНЦИЯ

В результате от стратегии «еда плюс молоко» мы пришли к стратегии «еда плюс отсутствие молока». Другими словами, это была стратегия, основанная на искусственном дефиците. Мы хотели найти способ показать в рекламе продукты, которые молоко идеально дополняет. У зрителя возникнет желание съесть этот продукт и запить его молоком. Но штука в том, что молока-то и нет! В результате желание полакомиться любимой едой остается неудовлетворенным.

И с точки зрения креатива, и с точки зрения использования СМИ несколько разных идей постепенно начали сходиться в одной точке. Сначала родился слоган, причем, что примечательно и необычно, независимо от общей идеи кампании. За несколько недель до того, как предложенное нами стратегическое направление было согласовано с Маннингом, идея искусственного дефицита всплыла в разговоре с Джеффом Гудбаем. Кто-то из сотрудников агентства попросил Джеффа придумать интересную фразу на тему искусственного дефицита, которую можно было бы написать на доске во время презентации для Маннинга. Джефф придумал фразу, которая ему самому показалась «немного странной»: он не знал, что с ней делать, но нам она показалась интересной. Если бы копирайтерам платили за каждое слово, Джефф не сильно бы разбогател, потому что придумал всего два удачных слова:

МОЛОЧКА НЕ НАЙДЕТСЯ?

Гудбай вспоминает, что когда впервые представил эту идею аккаунт-менеджерам, кое-кто (не будем называть имен) ее раскритиковал. Разве не лучше было бы сказать: «Вам не хватает молока?» К счастью, Джефф оставил эту критику без внимания.

По мере появления все новых и новых доказательств правильности стратегии искусственного дефицита фраза «Молочка не найдется?» обрела новый смысл. У другого копирайтера, Скотта Бернса, возникло несколько идей для телевизионных роликов. Они должны были стать источниками осознания роли молока в нашей жизни и рассказывать о тех моментах, когда нам совершенно необходимо молоко, потому что оно — идеальный спутник некоторых продуктов. В каждом из этих небольших сюжетов определенные ожидания сначала возникали, а потом не оправдывались — герой обнаруживал, что у него в самый неподходящий момент кончилось молоко. В финале всех роликов должен был звучать простой вопрос: «Молочка не найдется?». Скотт не успел продумать визуальный ряд, но мы все равно решили провести фокус-группы. Мы просто просили респондентов во время чтения сценария закрыть глаза и включить воображение. Нам было интересно, какие образы возникнут у них.

Ночь

Земля повернулась к солнцу спиной. Волшебные сирены поют колыбельные песни, и сердце задает разуму вопросы, заставляющие нас ворочаться в постели в поисках ответов. Мы в смятении бродим по комнатам до тех пор, пока не оказываемся у холодильника. Мы просим его дать нам что-то такое, что хоть немного приблизит наступление утра. Например, стакан молока, если оно есть в холодильнике, потому что если его нет, тогда нам не обойтись без друзей на другой стороне Земли, которым можно прямо сейчас позвонить. Молочка не найдется?

КОФЕ

ЖАРЕНый. РАСТВОРИМый. МОЛОТый. КОФЕ — ТАКАЯ ЖЕ ПРИМЕТА НАШЕЙ ЦИВИЛИЗАЦИИ, КАК ПРАВИТЕЛЬСТВО ИЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СПОРТ. ЗАРЯЖЕННЫЙ КОФЕИНОМ, КАК ГОНОЧНАЯ МАШИНА БЕНЗИНОМ, И РАДОСТНЫЙ, КАК ЩЕНОК, ОН ПРИВЕТСТВУЕТ ВАС ПО УТРАМ ВМЕСТЕ СО СВЕЖЕЙ ГАЗЕТОЙ, А ПО ВЕЧЕРАМ ГОВОРИТ, ЧТО УЖИН ЗАКОНЧИЛСЯ И НАСТУПИЛО ВРЕМЯ ДЛЯ БЕСЕДЫ С БЛИЗКИМИ И ДРУЗЬЯМИ. И НИЧТО ТАК НЕ ДОПОЛНЯЕТ КОФЕ, КАК МОЛОКО. ПОТОМУ ЧТО ЕСЛИ ЕГО НЕТ, ВЫ ПРОСТО СМОТРИТЕ В ЧАШКУ С КОРИЧНЕВОЙ ЖИЖЕЙ И БОИТЕСЬ ОБЖЕЧЬ ЯЗЫК. МОЛОЧКА НЕ НАЙДЕТСЯ?

ШОКОЛАДНОЕ ПИРОЖНОЕ

В ЖИЗНИ ОЧЕНЬ МАЛО ПРОБЛЕМ, КОТОРЫХ НЕ МОГЛО БЫ РЕШИТЬ ШОКОЛАДНОЕ ПИРОЖНОЕ. ССОРА С ЛЮБИМЫМ, ПОТЕРЯ РАБОТЫ, ДОЖДЛИВЫЙ ДЕНЬ ИЛИ ПРОСТУДА — ВСЕ ЭТО ИСЧЕЗАЕТ БЕЗ СЛЕДА, СТОИТ ЛИШЬ ВЫНУТЬ ИЗ ДУХОВКИ АРОМАТНЫЕ ШОКОЛАДНЫЕ ПИРОЖНЫЕ. И НЕВАЖНО, ИСПЕКЛИ МЫ ИХ САМИ ИЛИ КУПИЛИ В МАГАЗИНЕ, СТОИТ ТОЛЬКО СКАЗАТЬ: «ШОКОЛАДНОЕ ПИРОЖНОЕ», И ПОЧТИ КАЖДЫЙ УЛЫБНЕТСЯ В ОТВЕТ. КОНЕЧНО, ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО ЕГО МОЖНО ЗАПИТЬ МОЛОКОМ. В ПРОТИВНОМ СЛУЧАЕ ШОКОЛАДНОЕ ПИРОЖНОЕ — ЭТО КОМ В ГОРЛЕ, ЗАСТАВЛЯЮЩИЙ НАС НОСИТЬСЯ ПО КОМНАТЕ И ПРОКЛИНАТЬ ВСЕ НА СВЕТЕ. МОЛОЧКА НЕ НАЙДЕТСЯ?

КАША

ТАРЕЛКА КАШИ, ХОЛОДНОЙ ИЛИ ГОРЯЧЕЙ, УТРОМ ИЛИ ВЕЧЕРОМ, — ПРЕКРАСНЫЙ ПОВОД ПОРАДОВАТЬСЯ ТОМУ, ЧТО У НАС ЕСТЬ РОТ, НАПРЯМУЮ СВЯЗАННЫЙ С ЖЕЛУДКОМ. В МИРЕ СУЩЕСТВУЕТ БОЛЬШЕ СТА ВИДОВ КАШ. ИХ ДЕЛАЮТ ИЗ ПШЕНИЦЫ, РЖИ, ЯЧМЕНЯ, САХАРА, ХЛОПЬЕВ, ОВСА. [...] ПОЧТИ ИЗ ВСЕГО, ЧТО МОЖНО ПОЛОЖИТЬ В УПАКОВКУ И КАК-ТО НАЗВАТЬ. ЧТОБЫ СЪЕСТЬ КАШУ, НУЖНЫ ВСЕГО ЛИШЬ ТАРЕЛКА И ЛОЖКА. [...] КРОМЕ

того, после этого пиршества почти не придется ничего убирать. И, конечно, вам понадобится молоко. В противном случае вы будете смотреть на сухие хлопья в сухой тарелке и судорожно вспоминать, во сколько закрывается магазин. Молочка не найдется?

Реакция была потрясающей. Идеи оказались очень узнаваемы, и почти все респонденты в наших группах сказали, что каждый сценарий вызывает у них тот или иной отклик. У всех время от времени случалась бессонница, и каждый знал, каково есть всухомятку шоколадное пирожное. Люди представляли себе, как человек в панике мечется по комнате, он поперхнулся и чихает, из носа у него вылетают шоколадные крошки — это действительно занятно. Кофе оказался не таким эффективным, возможно, потому что многие предпочитают кофе без молока, а рассказ о кашах показался слишком рациональным. Возможно, дело в том, что каши и кофе мы употребляем довольно часто и, в отличие от шоколадного пирожного, не воспринимаем их как лакомство. Мы «зажевываем» бессонницу именно шоколадным пирожным. Самое сильное ощущение дефицита вызвал сценарий с шоколадными пирожными; ведь если этого ощущения нет, заключили мы, люди вряд ли предпримут нужное нам действие. Но даже в самом удачном сценарии про шоколадное пирожное люди просто наблюдали чужие муки. Нам нужно было найти способ включить в сценарий их самих.

Первый ключ к ответу пришел из медиаотдела нашего агентства. Это может показаться странным, ведь во многих агентствах сотрудники медиаотдела редко принимают участие в творческом процессе. Креативный отдел и медиаотдел чаще всего находятся на разных этажах и не общаются между собой — ни на творческом, ни на стратегическом уровнях. Но на этот раз, пока креаторы агентства давали свои первые творческие залпы, сотрудники медиаотдела пытались выяснить, где и когда следу-

ет общаться с людьми, чтобы, увидев или услышав рекламу, они с наибольшей вероятностью предприняли какие-то ответные действия.

Мы уже знали, что чаще всего люди пьют молоко дома. Поэтому было очевидно, что лучшим носителем рекламы будет телевидение — если вы смотрите дома телевизор, холодильник всегда под боком. Джеффу Маннингу был представлен медиаплан. Это был простой чертеж комнат обычного дома. На чертеже был нарисован круг диаметром в десять метров. В центре круга — холодильник. Если реклама должна заставлять людей что-то делать, сказали мы, они должны видеть ее, находясь в пределах десяти метров от холодильника. Ролики должны совпадать по времени с приемом пищи, и их содержание должно отражать то, что именно в это время чаще всего едят. Например, если в ролике идет речь об арахисовом масле и сэндвичах, он должен выходить утром, около полудня или поздно вечером, в надежде, что это вызовет желание полакомиться ими и на следующее утро. То же самое касается шоколадных пирожных, кексов и печенья. Вместо традиционной почасовой разбивки медиаплан кампании «Молочка не найдется?» делил день на «завтрак», «обед», «полдник» и «ужин».

Та же логика, которая использовалась для того, чтобы убедить людей потретьякать молоко, достав его из холодильника, потому что он рядом, использовалась и для того, чтобы убедить их покупать молоко. Если мы хотим, чтобы человек захотел съесть шоколадное печенье, нужно напомнить ему об этом недалеко от места покупки. Так почему бы, подумал медиадиректор, не поместить рекламу на билбордах рядом с продуктовыми магазинами и выездами с автострад? Это будет напоминать людям о том, что неплохо было бы заскочить в магазин, купить печенья, а заодно и молока, чтобы дома не оказаться в неприятной ситуации.

Идеи таких плакатов были очень просты (см. рис. 7.1, 7.2 и 7.3). Мы сфотографировали аппетитное шоколадное печенье, надку-

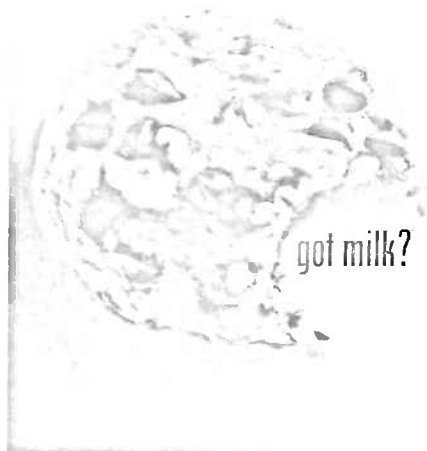


Рис. 7.1. Рекламная кампания California Fluid Milk Processors Advisory Board под слоганом «Молочка не найдется?», построенная на изображении продуктов, которые хорошо бы запить молоком: «Шоколадное печенье»

шенное с одной стороны. Там, где оно было надкушено, мы написали: «Молочка не найдется?» На других плакатах изображалось целое блюдо шоколадных пирожных, только что вынутых из духовки, или аппетитное арахисовое масло и сэндвич, или парочка кексов — и та же надпись возле надкушенного лакомства. Эти плакаты мы тоже показали участникам фокус-группы вместе с несколькими новыми сценариями видеороликов. Среди них был и написанный в спешке сценарий Скотта Бернса, который многие респонденты сочли неудачным. В нем говорилось о чуде, коллекци-



Рис. 7.2. California Fluid Milk Processors Advisory Board: «Сэндвич с арахисовым маслом»

онировавшем предметы, связанные с Александром Гамильтоном и Аароном Барром [2]. Благодаря этой странной страсти у парня появляется прекрасный шанс заработать кучу денег, потому что он один знает ответ на вопрос викторины. И вот ему дозвонились с радио, а его рот набит шоколадным маслом и сэндвичем, но молока нет. Парень не может говорить и в результате теряет шанс выиграть \$50 тыс.

— Люди не знают, кто такие Александр Гамильтон и Аарон Барр. — сказали сотрудники агентства, которым сценарий не понравился (я снова не буду называть имен).

— Это слишком заумно.

— Уж больно хитро все закручено. Это невероятное совпадение, что радиостанция звонит как раз самому большому в мире знатоку Аарона Барра. Кто в это поверит?

Но люди не только поверили. Они полюбили этот ролик. Мы представили его идею в группах просто в виде сценария. Для большего эффекта я, ведущий, жевал шоколадное печенье и говорил с набитым ртом, и изо рта у меня летели шоколадные крошки. Респонденты смахивали с себя крошки и смеялись. Реакция была



Рис. 7.3. California Fluid Milk Processors Advisory Board: «Кексы». Надпись кремом: «Молочка не найдется?»

просто потрясающей. Во-первых, их невербальное поведение показывало, что история их полностью захватила. В тот момент, когда я изображал, как герой поперхнулся и не мог слова вымолвить, респондентам тоже казалось, что их рты набиты печеньем (так бывает, когда вы абсолютно захвачены фильмом: человек оказывается под водой — и вы вместе с ним задерживаете дыхание, пока он не вынырнет).

Люди и сами вспоминали, как арахисовое масло стоит поперек горла — потому что рядом не оказалось молока; они вспоминали, что и сами иногда слушают викторины и жуют, отгадывая про себя ответы, с той разницей, что им никогда не удается туда дозвониться. И им нравилась абсурдность ситуации, описанной в сценарии. Он вовсе не отталкивал своей нелогичностью, как мы боялись, а, напротив, вовлекал их на бессознательном уровне. Он оказался мощной метафорой той ужасной ситуации, в которой в самый неподходящий момент кончается молоко.

О чем же говорил людям этот ролик?

— Не допускайте, чтобы с вами такое случилось, — сказал один мужчина. — Пусть этот ролик будет вам предупреждением!

ЧЕРНОВОЙ ВАРИАНТ СЦЕНАРИЯ РЕКЛАМЫ МОЛОКА «ААРОН БАРР».

Мы видим квартиру, по которой сразу ясно, что ее хозяин, молодой человек, помешан на биографиях Александра Гамильтона и Аарона Барра. Стены увешаны связанными с ними реликвиями. Повсюду стоят портреты и редкие книги. На кухне работает радио. Парень жует сэндвич.

Голос по радио: И сегодняшний вопрос: кто застрелил Александра Гамильтона? Сейчас посмотрим, есть ли кто-нибудь дома.

(Звонит телефон.)

Молодой человек: Аарон Барр, Аарон Барр!

(Звонит телефон.)

Молодой человек: Ух ты! (откусывает сэндвич и берет трубку).

Ведущий радиовикторины: Добрый вечер, сэр, сегодня за ответ на наш вопрос вы можете получить \$50 тыс. Итак: кто застрелил Александра Гамильтона?

(Герой, поперхнувшись арахисовым маслом, не может говорить и бежит к холодильнику. Молока там, увы, нет).

Ведущий: Не стесняйтесь... Не нужно так нервничать. Кто застрелил...

(Титр: Молочка не найдется?)

Все респонденты начали говорить, что и сами порой оказывались в сходных ситуациях. Всем запомнилось то чувство глубокого раздражения, которое они при этом испытывали. И, что особенно обидно, всего этого можно было избежать. («Всего-то требовалось заранее сходить в магазин и купить молока».) Кажется, респонденты уловили наш посыл.

Некоторые говорили, что подобные ситуации «будят в них зверя» и заставляют совершать, хотя бы мысленно, что-то нехорошее. Один человек рассказал, что случилось с ним неделю назад.



Рис. 7.4. California Fluid Milk Processors Advisory Board. «Молочка не найдется?» Телеролик «Аарон Барр»

Как обычно в семь утра он пошел на кухню, чтобы сделать себе кашу. Он взял тарелку, насыпал в нее хлопья, покрошил банан и подошел к холодильнику, чтобы взять молоко. Пакет был пуст. Респонденты слушали. Когда рассказчик сказал, что молока не было, по комнате пронесся ропот. Все закивали и стали заводить глаза к потолку. Как они его понимают, ведь с ними тоже такое бывало!

— Кто-то из моих домочадцев выпил молоко и поставил в холодильник этот чертов пустой пакет. Я был просто вне себя...

И снова все сочувственно кивают. У них в жизни тоже был этот «кто-то». А бедняге-респонденту пришлось тогда съесть кусочки банана с прилипшими к ним хлопьями, а сухую кашу он выбросил. И он отправился на работу голодным и злым. Настроение было испорчено на весь день.

В подобной ситуации, сказал другой респондент, он чувствовал себя «настолько плохо, что готов был украсть молоко у собственного ребенка». Остальные засмеялись. Да уж, чего тут хорошего, если вы готовы на все и совершаете дурные поступки.

— Ребенок — это еще что, — продолжил другой респондент. — Я готов был украсть молоко у собственной кошки.

(Креаторы, наблюдавшие эту дискуссию из-за смотрового зеркала, потом сказали, что эта картина показалась им невероятно захватывающей. Потом она легла в основу очень популярного видеоролика.)

Затем группам показывали идеи для билбордов, и это всегда возбуждало у участников группы аппетит. Как правило, они говорили мне, что зря я не принес эти продукты с собой. А если бы я еще захватил стаканы и молоко...

Сочетание роликов и плакатов давало мощный эффект. В целом общая мысль, которую вынесли респонденты из наших фокус-групп, состояла в том, что нужно почаще заглядывать в холодильник и вовремя пополнять запасы молока. Если его мало, нужно пойти в магазин и подкупить еще. А если молока достаточно, можно выпить лишний стаканчик с пирожным или печеньем. Это был

честный эксперимент. Ведь если бы заплаченные респондентам деньги использовались для того, чтобы получить правильный ответ, я вряд ли стал бы так подробно расспрашивать их.

Джефф Гудбай лучше всех объяснил, почему кампания будет эффективной:

— Еда с молоком — это уже интересно. Потом мы убираем молоко, и становится еще интересней. А потом мы опрометчиво набираем рот едой, а молока нет — и это уж точно никого не оставит равнодушным.

Через неделю после фокус-групп мы провели небольшой телефонный опрос наших прежних участников, чтобы выяснить, что они помнят из дискуссий, если вообще что-то помнят, и, самое главное, изменилось ли за прошедшие шесть-семь дней их поведение, связанное с молоком. Я в первый раз устраивал телефонный опрос и очень нервничал, боясь создать довольно опасный прецедент. (Вообще-то респонденты могли превратить все в шутку или просто наговорить дежурных слов, но я больше всего боялся, что некоторые из них отнесутся к вопросам слишком серьезно.) Однако информация, которую мы получили, оказалась для нас приятной неожиданностью. Во-первых, люди удивительно точно и подробно вспомнили идеи, представленные им в группах, особенно идеи ролика «Аарон Барр» и плакатов для наружной рекламы. А во-вторых, почти две трети респондентов отметили, что в последние несколько дней их потребительское поведение, связанное с молоком, изменилось.

Одна женщина сказала, что сама удивляется своему поведению. — До фокус-группы, — сказала она, — я вообще почти 15 лет не пила молока. Я употребляла молоко только с кофе или кашей. Но по дороге домой я зашла в супермаркет, купила шоколадного печенья и галлон молока, пришла домой и выпила стакан. И теперь я делаю это каждый день.

С этой женщиной произошла наиболее ощутимая перемена, но и другие участники во время обычных посещений магазинов ста-

ли покупать больше молока — просто так, на всякий случай. Многие сообщили, что их потянуло на продукты из нашей рекламы — на пирожные, арахисовое масло, сэндвичи, хотя раньше они были к ним равнодушны. Данный факт респонденты напрямую связывали с дискуссией в группе.

На основании этой информации мы еще не могли делать никаких прогнозов, но одно было совершенно ясно: наша идея как-то повлияла и на потребление, и на покупку молока. Джефф Маннинг и его совет директоров были в восторге и благословили нас на разработку следующего этапа кампании. В первый год на производство и размещение рекламы нам выделили \$25 млн. Это произошло благодаря информации, полученной в фокус-группах, но я уверен, что во многом здесь помогла также интуиция клиента. Эти люди всю жизнь проработали в молочной отрасли, и, кроме того, у них были семьи. Исходя из этого они посчитали наши идеи правильными. И все равно это удивительно, если вспомнить, что \$25 млн им пришлось платить из собственного кармана.

Наружная реклама почти не изменилась, разве что изображенные на плакатах пирожные и печенье стали еще аппетитнее. Ее дополняли радиоролики. Они транслировались на каналах, которые люди обычно слушали, находясь за рулем. Слушателям советовали заскочить по дороге домой в магазин и подкупить молока.

Но большая часть бюджета была потрачена на телевизионную рекламу. Кампания начиналась с четырех рекламных роликов. Первым стал ролик «Аарон Барр» (см. рис. 7.4). Его сценарий был несколько изменен, и теперь он длился 60 секунд. Находки режиссера Майкла Бея (Michael Bay) сделали и без того прекрасную идею просто неотразимой. Другой 30-секундный ролик назывался «Двое». Ночь. Молодой человек проходит мимо кухни. Он видит, что его любимая, пригорюнившись, сидит за столом. «Что случилось, почему ты не спишь?» — спрашивает он. В ответ она окидывает его холодным взглядом. «Ты думаешь, я ничего не знаю?» — резко спрашивает она. Парень понимает, что попал-

ся и принимает фатальное решение — во всем признаться. Проблема в том, что он не знает, на чем именно он попался. «Ты из-за того кольца, что я тебе подарил?» Молчание. «Послушай, никто не догадается, что это цирконий, а не бриллиант». Она смотрит на свое кольцо, а потом на него. «Или ты о том, что я сидел в тюрьме?» Теперь он по-настоящему нервничает. Снова повисает молчание, а потом она говорит: «Ты выпил последнее молоко». Он замечает стоящую перед ней тарелку с сухими хлопьями и слабо улыбается (но слово не воробей!). Голос за кадром: «Молочка не найдется?»

Еще один ролик, «Малыш и кошка» (см. рис. 7.5), стал нашей данью опыту и остроумию участников фокус-групп, которых мы лишили молока. Сонный мужчина подходит к кухонному столу. Младенец на детском стульчике пьет молоко из бутылочки. «Привет, малыш!» — говорит ему отец. На полу кошка лакает молоко из миски и наблюдает за тем, как хозяин насыпает в миску сухие хлопья. Отец хочет налить в миску молока, но из пакета вытекает лишь тоненькая струйка. Он в отчаянии. Его взгляд останавливается на бутылочке, из которой пьет малыш. Звучит музыкальная тема, сопровождавшая знаменитую перестрелку в фильме «Хороший, плохой, злой» [3]. Отец смотрит на бутылочку, малыш таращится на отца. Мужчина бросает взгляд вниз, на миску с молоком. Кошка смотрит на хозяина. Нужно что-то решать, и мужчина протягивает руку к бутылочке. Ребенок отстраняется, защищая свое молоко, и шепотом произносит: — Как бы не так, лысый!

Голос за кадром спрашивает: «Молочка не найдется?», изображение исчезает, и последнее, что мы слышим, — возмущенное шипение кошки. Ясно, у кого отобрали молоко.

ПОСЛЕДНИЕ ШТРИХИ

Сюжет, построенный на сочетании молока с другими продуктами, способствовал появлению рекламных идей за пределами СМИ.



Рис. 7.5. California Fluid Milk Processors Advisory Board. «Молочка не найдется?» Телеролик «Малыш и кошка»



Рис. 7.5. California Fluid Milk Processors Advisory Board. «Молочка не найдется?» Телеролик «Мальш и кошка»

Эти идеи оказались даже полезнее, чем прямая реклама. И самое главное, они донесли наше сообщение до магазинов, куда реклама обычно не попадает.

Первым элементом стала кампания по продвижению продуктов, которые запивают молоком. Логика состояла в том, что если люди будут потреблять больше таких продуктов, то одновременно станут пить и больше молока. В этой общенациональной кампании вместе с CFMPAB приняли участие многие другие производители, в том числе General Mills, Kraft General Foods, Nestle, Nabisco и Mother's Cookies. Компании General Mills и Nabisco также участвовали в телевизионной кампании «Молочка не найдется?», продемонстрировав в ней свои брэнды Trix и Oreo (см. рис. 7.6 и 7.7). Кроме того, General Mills согласилась выпустить миллионы пачек хлопьев Wheaties, на которых вместо логотипов Wheaties, Cheerios или Total было написано «Молочка не найдется?» (см. рис. 7.8). Также в ходе кампании многие производители брэндов предлагали покупателям своих продуктов скидки, если те одновременно покупали и молоко.

В довершение к этому в магазинах и супермаркетах по всему штату появились специальные стикеры с фразой «Молочка не найдется?». И размещены они были не в молочных отделах, а там, где продавались продукты, потребляемые с молоком: печенье, каши, сухие завтраки и т. д. (см. рис. 7.9). В супермаркетах на тележках для покупок мы разместили уменьшенные копии билбордов (см. рис. 7.10), а в небольших магазинчиках на полу появились надписи «Молочка не найдется?», отправляющие посетителей в молочный отдел. На тот случай, если и это вдруг не сработало бы, мы изготовили специальные разделители, которыми кассир отделяет друг от друга покупки разных покупателей (см. рис. 7.11). Разумеется, на них тоже было написано: «Молочка не найдется?». Это было последнее напоминание покупателям, которые должны были увидеть его, пока их покупки двигались к кассе, чтобы навсегда покинуть супермаркет.

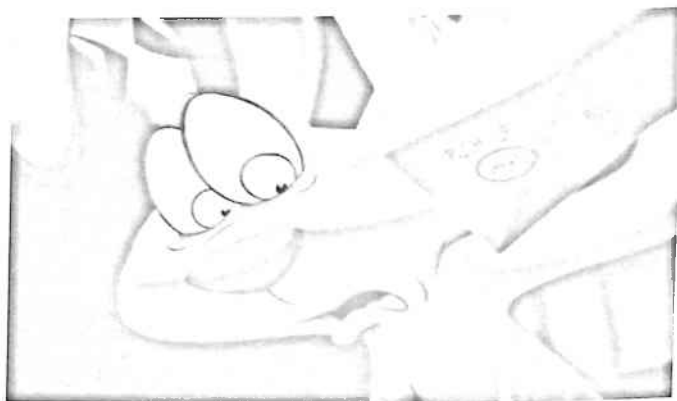


Рис. 7.6. Кукурузные хлопья Trix производства General Mills, присоединившейся к рекламной кампании под слоганом «Молочка не найдется?»



Рис. 7.7. Печенье Oreo, производитель Nabisco. Один из роликов под слоганом «Молочка не найдется?»



Рис. 7.8. Хлопья Wheaties, General Mills. Слоган «Молочка не найдется?» на месте логотипа

РАСШИРЕНИЕ КАМПАНИИ

Кампания была запущена в ноябре 1993 года. С этого времени и до сегодняшнего дня, когда я пишу эту книгу (ночь 1997 года), кэбл-форнницы увидели 23 разных плаката со слоганом «Молочка не найдется?» и 25 телевизионных роликов. Они также прослушали 25 рекламных роликов по радио.

В популярной криминальной телепостановке NYPD Blue появился эпизод, в котором полиция использует метод искусственного дефицита, то есть лишает закоренелого преступника молока, чтобы «выбить» из него признание, а в другом сериале священник на мгновение забывает о своем сане, разбивая со злости неисправный торговый автомат. В моем любимом ролике «Рай» (см. рис.



Рис. 7.9. Стикер «Молочка не найдется?» на полке супермаркета в отделе продуктов, потребляемых с молоком



Рис. 7.10. Уменьшенная копия билборда «Молочка не найдется?» на продуктовой тележке



Рис. 7.11. Разделитель продуктов разных покупателей на транспортере у кассы в супермаркете: «Молочка не найдется?»

7.12) молоко становится средством наказания высокомерного и злобредного яппи.

Ролик начинается с того, что яппи с важным видом фланширует по улице, болтая по мобильному телефону.

— Том, у меня есть идея подлучше, — кричит он в трубку, — Ты уволен!

Затем он сходит с тротуара, чтобы перейти дорогу, грубо оттолкнув при этом пожилую даму, которая падает на асфальт. Он даже не оглядывается, а в это время к перекрестку приближается огромный грузовик. Мужчина заметил его слишком поздно... Грузовик сигналит, наплыв в затемнение.

Душа яппи в виде белого голубя взмывает ввысь. Мы видим красивую женщину, которая нежным голоском говорит: «Добро пожаловать... в Вечность!» Яппи оказывается в большой, белой, солнечной комнате. Он осматривается в новой обстановке. Играет приятная музыка, женщина закрывает дверь. Вокруг стоят прекрасные белые цветы, в аквариуме плавают красивые белая рыбка, а на столе стоит тарелка с огромным шоколадным печеньем. Яппи откусывает кусочек, еще раз оглядывает комнату и самодовольно смеется. — Я в раю! — кричит он и подбегает к огромному холодильнику.

Он тянет на себя тяжеленную дверь. Внутри — сотни молочных пакетов.

— Йес! — восклицает герой и делает победный жест. Но, странно, первый пакет пуст. Второй тоже. И третий. Его удивление сменяется беспокойством, затем замешательством, затем паникой — по мере того, как он сбрасывает с полок все новые и новые пустые пакеты.

— Минуточку, — произносит он, переводя дыхание, стоя на коленях у холодильника, — где это я?

Одновременно с ответом на экране в зловещих языках пламени возникает фраза «Молочка не найдется?».

В нашем же реальном мире, куда бы горожанин ни шел, на него смотрели с билбордов голодные и лишенные молока дети и котят, словно умоляя водителей и пешеходов вспомнить про своих



Рис. 7.12. Телевизионный ролик «Рай». «Молочка не найдется?»



Рис 7.12. Телевизионный ролик «Рай». «Молочка не найдется?»

близких, остановиться и купить молоко. Радиоролики расписывали ужасный «город, в котором нет молока», завершая душераздирающую историю о страданиях сограждан вкрадчивой фразой «Молочка не найдется?».

А РЕЗУЛЬТАТЫ?

Эта история началась со статьи Брюса Горовица в газете Los Angeles Times, вышедшей в мае 1994 года, то есть всего через шесть месяцев после того, как жители Калифорнии в первый раз увидели и услышали фразу «Молочка не найдется?». Автор писал, что, к огромному удивлению всех, да и его самого, «навевающее скуку» молоко стало предметом рекламной кампании, очень быстро превратившей этот продукт в «почти что культовый». С точки зрения восприятия эта кампания значительно обогнала старые рекламные кампании, обыгрывавшие тему полезности молока. И качественные, и количественные исследования показывали, что «Молочка не найдется?» — любимая реклама калифорнийцев. Потребители признавались, что подвержены влиянию этой рекламы, что от нее разыгрывался аппетит и они неслись в магазин запасаться разными вкусами.

Все это было приятно слышать. Но ведь и предыдущие поколения исследователей тоже радовались, когда все большее число людей подхватывало: «Нужно пить больше молока!» Но что из этого получилось? Джефф Маннинг сразу предупредил нас, что хотя респондентам и нравится кампания и они хвалят ее, это вовсе не означает, что через два года и он, и, соответственно, мы все еще гарантированно сохраним свою работу.

К счастью для CFMRAB, Маннинга и нас, ответы потребителей, которые мы получали во время начальных исследований, оказались не пустыми разговорами.

Во-первых, возросло количество семей, регулярно потребляющих молоко. Панельное исследование домашних хозяйств груп-

пой Nielsen показало, что количество таких семей выросло с 70% в 1993 году до 74% в 1995 году. Эта новость была несколько неожиданной, ведь мы не стремились завоевать новых потребителей; но если это повышало общие объемы потребления, мы были только рады.

Изначально мы уповали на то, что те, кто уже потребляет молоко, станут потреблять его чаще и в больших количествах. Перед запуском кампании мы поручили компании MARC Research провести исследование, выявляющее модели потребления молока в нашей целевой группе. Если в октябре 1994 года, то есть перед тем, как реклама вышла в эфир, люди так или иначе потребляли молоко в среднем 3,9 раза в сутки, то к концу 1995 года они уже потребляли его в среднем 4,3 раза в сутки. Панельное исследование группой Nielsen также выявило рост потребления молока по сравнению с прошлым годом в течение всех месяцев кампании, кроме первых двух. В прошлом Калифорния отставала от других регионов страны по потреблению молока на душу населения и на семью. Теперь она быстро обгоняла другие штаты, и разрыв продолжал увеличиваться. Потребление молока в других частях страны продолжало падать, и это стало лишним подтверждением того, что в Калифорнии происходит что-то из ряда вон выходящее.

Что касается объема продаж, то CFMPAB с самого начала хотела остановить его падение. В 1993 году он сократился на 3,6% по сравнению с предыдущим годом. Однако скоро выяснилось, что наша кампания помогла не только остановить падение продаж, но и привела к их росту в Калифорнии. В 1994 году, в первый год кампании «Молочка не найдется?», по данным министерства сельского хозяйства Калифорнии, объемы продаж молока увеличились по сравнению с предыдущим годом на 0,7%, или на 5,2 млн галлонов, или на \$13 млн в денежном выражении (розничные цены). Это было первое увеличение объема продаж молока, зафиксированное в США (и, как утверждали некоторые, во

всем мире) за последние десять лет. В 1995 году объем продаж молока был ниже на один процентный пункт, чем в 1994 году, в 1996 году он немного превысил показатели 1995 года, а в 1997 году, в четвертый год кампании, значительно вырос по сравнению с предыдущим годом. Заметим, что позднее министерство сельского хозяйства Калифорнии обнаружило ошибки при сборе статистической информации и пересмотрело эти данные, а это значит, что некоторые приводимые мной цифры могут несколько отличаться от ранее опубликованных.

На первый взгляд эти показатели кажутся скромными, но если учесть постоянное падение объема продаж молока в прошлом, то уже цифры 1994 года демонстрируют размах на 4,3%, или на 33 млн галлонов, или на \$83 млн. По собственным оценкам California Milk Processors, если бы не удалось остановить падение объема продаж (организация оценивала реальные показатели по сравнению со сценарием «крутого пике», по которому объемы продаж продолжали бы падать на 3% в год), с 1993 года по 1998 год падение объема продаж составило бы 170 млн галлонов. Лично мне этот сценарий кажется слишком пессимистичным, но вполне возможно, что за все время своего существования кампания помогла отрасли «спасти» около 10% объема продаж, что составляет 75 млн галлонов молока.

Летом 1995 года DMI (организация, представляющая американских производителей молока) обратила внимание на успех кампании «Молочка не найдется?» в Калифорнии и решила запустить ее в масштабе всей страны, выделив на ее размещение \$80 млн в год. Организация заплатила CFMPAB роялти, и CFMPAB вложила эти деньги в размещение рекламы в СМИ. Кстати, DMI провела обширные количественные исследования эффективности кампании, почти по всем параметрам подтвердившие результаты наших собственных, менее научнообразных (и более дешевых) качественных исследований. Был сделан вывод: кампания «Молочка не найдется?» «запоминается и нравится людям».

«скорее всего, способствует осознанию роли молока и повышает интерес к нему», ясно передает «потребность в молоке и сильное желание выпить молоко» и создает «более высокие ожидания, касающиеся потребления молока в течение следующей недели». Кампания постоянно и значительно превышала контрольные показатели и традиционные данные по многим ключевым показателям. Слава богу!

В первый год общенациональной кампании увеличение объема продаж молока было сравнимо с аналогичным показателем за первый год калифорнийской кампании.

«Молочка не найдется?» остается одной из самых популярных рекламных кампаний в Соединенных Штатах. В марте 1996 года исследование Adtrack журнала USA Today поставило ее на второе место по популярности рекламных кампаний в США. По методологическим причинам, указанным в главе 3, я не считаю это особым достижением, но, как любит говорить мой отец, это лучше, чем потерять глаз. И я предполагаю, что если выборка для исследования в рамках кампаний Isuzu или Porsche может оказаться неадекватной, в случае когда речь идет о таком простом продукте, как молоко, ошибиться трудно.

Одним из самых явных свидетельств успеха рекламы в реальной жизни было ее проникновение в массовую культуру. Фраза «Молочка не найдется?» постоянно звучит в мультфильмах и популярных телевизионных шоу, например в шоу *Cybill*, *Mad About You* («Без ума от тебя»), *The Cosby Show* («Шоу Билла Косби») и *The Tonight Show with Jay Leno* («Вечернее шоу Джея Лено»). В одном из эпизодов сериала «Розанна» (*Roseanne*) героиня выливает на голову сестры целый галлон молока, а потом спрашивает ее: «Еще молочка не найдется?» В Сан-Франциско мы видели на вывесках секс-клубов надписи «Порно не найдется?», а на одном автобусе красовалось граффити — девица с худосочной грудью, украшенной надписью «Молочка не найдется?». А еще (это мой самый любимый пример) один из наших копирайтеров недавно увидел на

сельской ярмарке билборд, где рядом со словами Goat milk? была изображена коза [4].

Кроме того, кампания оказалась очень успешной с точки зрения мерчендайзинга. Мои дети носят одежду и пьют напитки из бутылочек с надписями «Молочка не найдется?». Взрослые тоже носят футболки и пьют кофе из чашек с надписью «Молочка не найдется?». Иногда я сомневаюсь, не зашло ли все это слишком далеко (например, рубашки для кормящих матерей с такой надписью — это явный перебор), но должен признать, что когда я вижу вещи со знакомой надписью в магазинах или на людях, я радуюсь как ребенок.

Однажды, когда кампания шла уже около трех лет, Джеффу Маннингу позвонили из компании Mattel. Сначала он подумал, что ошиблись номером, но оказалось, что нет. Не будет ли Джефф возражать, спросил собеседник, если компания Mattel выпустит под маркой «Молочка не найдется?» куклу Барби? Маннинг сказал, что на принятие решения ему потребовалось около двух секунд (конечно же, он согласился).

Поистине неисповедимы пути рекламных кампаний.

Меня часто спрашивают, чему может научить успех такой успешной кампании. На самом деле чаще всего люди хотят знать, можно ли разработать что-то вроде кампании «Молочка не найдется?» для их клиентов. Ответ такой: это невозможно. И мы тоже не смогли бы разработать такую кампанию для какого-то другого клиента (а может быть, даже и для California Milk Processors, если бы она обратилась к нам в другое время). Стратегия искусственного дефицита, которая легла в основу кампании, работает только в том случае, если отсутствие продукта приводит к кризисной ситуации, а к подавляющему большинству продуктов это не относится. Возможно, к такой ситуации может привести отсутствие туалетной бумаги, но стратегия создания дефицита вряд ли окажется успешной именно для определенного брэнда туалетной бумаги. Рекламную идею, какой бы удачной она ни была, невозможно ав-

томатически перенести на другие категории продуктов, конкретные продукты или группы потребителей. Каждый раз приходится начинать с нуля и придумывать что-то новое.

Если из кампании «Молочка не найдется?» и можно сделать какие-то общие выводы, они связаны скорее с подходом к ее разработке, а не с самим решением. Надеюсь, что эта история служит хорошей иллюстрацией некоторых общих соображений, которые я излагал в этой своей книге. Прежде всего она показывает, что лучшие идеи возникают в результате сочетания разных точек зрения; что иногда опыт специалистов отрасли вовсе не так уж важен; что исследования должны начинаться не с чистого листа, а с рабочей гипотезы; что если исследователь хочет понять реальное отношение потребителя к продукту или категории продуктов, исследования должны быть настолько же творческими и открытыми, как и процесс генерирования творческих идей; и что успех исследовательского проекта не зависит от его сложности и бюджета.

Лучшие в мире исследования и стратегии совершенно бесполезны, если не будет творческого воплощения такого же уровня. И действительно: стратегическая мощь кампании «Молочка не найдется?» и многих других кампаний, описанных в этой книге, оставалась незамеченной до тех пор, пока кто-то (и, повторяю еще раз, не аккаунт-планер) не нашел захватывающего творческого решения. Как любил повторять мой бывший босс в Лондоне, «стратегия без рекламы — ничто». Только готовая реклама может показать, что абстрактная стратегическая идея таила в себе реальный эмоциональный потенциал, сулящий отклик потребителя.

Наконец, вся прелесть кампании «Молочка не найдется?» заключается в ее простоте. Не надо стесняться простых и очевидных решений. Как сказал Альберт Сент-Дьерди (Albert Szent-Gyorgyi), лауреат Нобелевской премии в области биохимии: «Совершающий открытие видит то же, что и остальные, но думает то, что никому и в голову не придет». Это и есть суть аккаунт-планирования.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Галлон — мера объема жидкостей, в США составляет 3,78543 литра (прим. перев.).

2. Александр Гамильтон (его портрет украшает десятидолларовую купюру) — один из «отцов-основателей» США, который 11 июля 1804 года был смертельно ранен на дуэли с Аароном Барром, позднее ставшим вице-президентом США (прим. перев.).

3. «Хороший, плохой, злой» (The Good, the Bad, and the Ugly) — культовый фильм Серджо Леоне, пародия на вестерн, в котором главную роль играет Клинт Иствуд. Описанная далее сцена «перестрелки» взглядами и фраза, которую дальше произносит ребенок в ролике, — цитаты из этого фильма (прим. перев.).

4. Игра слов: фразы Got milk? («Молочка не найдется?») и Goat milk? звучат одинаково. Goat (англ.) — коза. Goat milk? можно перевести как «Козьего молочка не найдется?» (прим. перев.).

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Я хотел бы поблагодарить многих людей, которые внесли непосредственный вклад в эту книгу.

А написал я ее по единственной причине — меня попросили об этом Эндрю Джаффи, ответственный редактор журнала *Adweek*, и Рут Миллз из издательства John Wiley & Sons. Я благодарю их за это предложение и искренне надеюсь, что они о нем не пожалеют. В особенности я хочу поблагодарить Рут — за добрые советы и поддержку на каждой стадии создания этой книги. Благодарю также Линду Витцлинг (Linda Witzling) и Моника Джайн (Monika Jain) из издательства John Wiley & Sons и Кристину Ферри (Christine Furry) из North Market Street Graphics.

Дизайн обложки разработал мой друг Эдриан Морган (Adrian Morgan). Вообще-то он сделал множество вариантов обложки и сто раз их переделывал, а потом, когда я изменил название книги, он начал все заново. Спасибо, Эдриан, и прости меня, пожалуйста.

Мой ассистент Линн Рабензер (Lynn Rubenzer) не только облегчает мне жизнь и помогает не сойти с ума в последние четыре года. Пока я писал эту книгу, она оказывала мне неоценимую творческую поддержку и решала все организационные проблемы. Без ее помощи я бы просто не смог закончить эту книгу. Бесс Кок (Bess Cocks), несравненный Рон Урбах (Ron Urbach), Рашель Айзенман (Ruchele Eisenman) и особенно Мишель Ламфере (Michelle Lamphere) оказывали мне юридическую помощь и помогли мне тщательно разобраться в такой деликатной области, как получение разрешений на цитирование рекламных образцов, чтобы избежать судебных разбирательств. Благодарю также Грегга Мартинеса (Greg Martinez), Макса Фаллона (Max Fallon), Сьюзи Вотсон (Suzie Watson), Сьюзи Барраби (Suzee Barrabee), Майкла Стока (Michael Stock), Бью Боверо (Beau Bouverat) и Стейси Хиггинс (Stacy Higgins), которые предоставили мне материал для иллюстраций. Хочу сказать спасибо Скотту Бернсу (Scott Burns) за его рассказ и оригинальные сценарии кампании «Молочка не найдется?»; Марии Томас (Maria Thomas) и Рейчел Элгин (Rachel Elgin), помогавшим исследовать самые удивительные и трудноуловимые факты и цифры; и Брюсу Гиффорду (Bruce Gifford) за огромное количество захватывающих историй. Благодарю также Лайонела Карреона (Lionel Carreon) и (еще раз) Стейси Хиггинс за то, что помогли мне составить списки создателей рекламы.

Другие мои друзья тоже оказывали мне самую разную помощь. Роджер Уильямс (Roger Williams) воодушевлял меня и объяснял тонкости заключения контракта с издателем. Марк Барден (Mark Barden), Тим Холлинз (Tim Hollins) и Джером Конлон (Jerome Conlon) с готовностью обсуждали со мной новые научные теории

и рекомендовали интересные материалы на эту тему. Кевин Дандас (Kevin Dundas) читал мою рукопись по мере ее написания, предлагал различные изменения и охотно читал ее снова. Без советов и искренней поддержки своих друзей я вряд ли довел бы этот проект до конца.

Кроме того, я хочу поблагодарить Джеффа Гудбая и Сью Смит (Sue Smith) из агентства GS&P, а также студентку центра рекламы Университета Виргинии Мэри Кэрол Бар (Mary Carole Bahr), профессора Кейти О'Доннел (Kathy O'Donnel) из Университета Сан-Франциско и Шейру Ферс (Sheira Furse) из компании Hewlett-Packard за полезные комментарии по поводу текста, который я по наивности считал готовой рукописью.

Я уже перечислил очень многих, но позвольте мне ненадолго отвлечься от этой книги.

Закончив колледж, я хотел только одного — всю жизнь преподавать географию и тренировать команду по крикету в какой-нибудь английской сельской школе. Я и сам до сих пор удивляюсь тому, что работаю в рекламе, и тем более я никогда не собирался писать книг на эту тему. И поэтому хочу поблагодарить тех, кто вольно или невольно способствовал ряду счастливых случайностей, благодаря которым и появилась эта книга. Если бы не Тоби Нэш (Toby Nash) и Айвен Поллард (Ivan Pollard), мне бы никогда и в голову не пришло искать работу в рекламном агентстве. Мне кажется, я должен поблагодарить их за то, что они навели меня на эту мысль. Я могу сказать о них массу других интересных вещей, но сохраню это для другой книги.

Также хочу поблагодарить парня, который в 1984 году отказался от места стажера в агентстве VMP и стал биржевым маклером. Я был четвертым в списке из трех стажеров, так что если бы не он, я до сих пор, возможно, продавал бы собачий корм с собственного грузовика. Кто бы он ни был и где бы он ни находился, я искренне надеюсь, что он благополучно пережил крах фондового рынка 1987 года.

В ВМР мне довелось работать с действительно выдающимися людьми. Ник Хоу (Nick Hough) открыл для меня массу возможностей. Питер Филд (Peter Field), Эндрю Окуэлл (Andrew Ockwell) и Джеймс Бест (James Best) учили меня уму-разуму, а когда Питер ушел в другое агентство, Джеймс и Эндрю предложили мне перейти на его место и заняться аккаунт-планированием. Вот так я совершенно случайно и стал аккаунт-планером. Дэвид Коэн (David Cowan) согласился принять меня в свой отдел, несмотря на мой диплом по географии, а Росс Барр (Ross Barr), Крис Коуп (Chris Cowpe) и Пол Фельдвик (Paul Feldwick) терпели мое присутствие в течение следующих трех лет. Я благодарю всех этих людей за предоставленные мне возможности.

Выражаю особую благодарность Крису Коупу и Крису Пауэллу (Chris Powell). Они верили в меня, и всего через два года после прихода в агентство я сделал свою первую презентацию для нового клиента. А когда я провалил ее, Крис и Коуп разрешили мне сделать еще одну презентацию. Другие бы на их месте поступили иначе. Благодарю также Тома Родуэлла (Tom Rodwell) за приключения в стране крикета: благодаря ему я понял, что реклама — это всего лишь реклама и не стоит воспринимать ее слишком серьезно. И раз уж об этом зашла речь, мой список определенно будет неполным без Билла Ли (Bill Lea) и Дерека Морриса (Derek Morris).

Многие из тех, кого я уже упомянул, способствовали моему переезду в Соединенные Штаты, в филиал агентства Goodby, Berlin & Silverstein. За это я должен поблагодарить и Энди Берлина, который надоумил меня сделать это, и Питера Джонса, который способствовал моему переводу на новую работу. Я также не могу не упомянуть моего юриста Ричарда Петтлера (Richard Pettler), благодаря которому меня до сих пор не депортировали из США.

Джефф Гудбай, Рич Сильверштейн и Колин Проберт взяли меня на работу и вместе с другими партнерами GS&P, Гарольдом Согардом (Harold Sogard), Стивом Симпсоном и Робертом Риккарди

(Robert Riccardi), продолжают вдохновлять меня и бросать мне новые вызовы. Их стремление к совершенству в работе в сочетании с искренним уважением и любовью к окружающим уникальны для нашей отрасли. Действительно, они могут взять человека в штат не только за его профессионализм и ум, но и просто из симпатии — например, проговорив с ним шесть часов в самолете. Я знаю, что именно эта атмосфера и вдохновляет меня больше всего. Благодарю за это их и всех других сотрудников GS&P, с которыми мне приходится работать.

С тех пор как в 1989 году я оказался в GS&P, через агентство прошли сотни людей, и каждый вносил свою лепту. Я хотел бы упомянуть четырех человек, которые внесли основной вклад в создание отдела аккаунт-планирования. Это руководители креативных команд Стив Симпсон (Steve Simpson) и Трейси Вонг (Tracy Wong), а также Дэйвид Пейдж (David Page) и Дейв О'Хара (Dave O'Hara), чья работа для компаний Chevys, Northern California Honda Dealers и Isuzu доказала и агентству, и всему миру, что аккаунт-планирование при правильном использовании может вдохновлять, направлять и даже спасать хорошие творческие идеи. И наконец, я благодарю аккаунт-планеров из GS&P: Кэрол Ранкин (Carole Rankin), Дэна Бакстера (Dan Baxter), Мари Старвеню (Mary Stervinou), Ирину Хейракуджи (Irina Heirakuji), Джеффри Джексона (Jeffre Jackson), Кьерати Дарби (Kierati Darby), Линду Кейси (Linda Casey), Джо-Энн Фернандо (Jo-Anne Fernando), Кейти Клифт (Cathy Clift), Эмили Рейд (Emily Reid), Джона Торпа (John Thorpe), Дебби Мобли (Debbie Mobley), Лауру Форман (Laura Forman), Эндрю Тигла (Andrew Teagle), Келли Эванс-Пфайфер (Kelly Evans-Pfeifer), Сью Смит (Sue Smith), Барбару Борст (Barbara Borst), Дайану Капп (Diana Kapp), Джоша Мандела (Josh Mandel), Пэм Скотт (Pam Scott), Кари Маруббио (Kari Marubbio), Розмари Хэллгартен (Rosemary Hallgarten), Марию Томас (Maria Thomas), Рейчел Элгин (Rachel Elgin) и Марго Боу (Margot Bogue).

Также я хочу выразить особую благодарность Стэну Маку за разрешение воспроизвести диалог из комикса, приведенный в конце главы 2. В 1998 году в издательстве Villard (Random House) выйдет книга рисунков Стэна Мака «История евреев — путешествие длиной в четыре тысячи лет».

Я почти закончил. Отступая еще дальше от этой книги и от своей работы, я бы хотел поблагодарить трех учителей, которые поощряли мои усилия в чтении, сочинительстве и актерском мастерстве — все эти навыки оказались нужны в рекламном бизнесе. Мне посчастливилось изучать английский язык под руководством одновременно трех выдающихся людей. Джон Чарльзворт (John Charlesworth) установил для меня весьма высокую планку: возможно, сейчас он читает эти строки, делает пометки карандашом и сокрушается, куда подевались все мои знания по грамматике. Благодарю также Робина Грейси (Robin Gracey), который дал мне почитать книжку «Электропрохладительный кислотный тест» [1] и назначил на главную роль в моем первом большом спектакле. Робин, ты был моим вдохновителем.

Третьим моим любимым учителем был мой отец Дэвид. Он был директором нашей начальной школы и преподавал в нашем классе, пока мне не исполнилось 11 лет. Это было замечательно, если не считать того, что дело происходило в маленькой сельской школе и в ней было всего четыре учителя. Среди них была и моя мама Бриджит. Она была потрясающим специалистом, но поскольку и она, и отец преподавали в одной школе, каждый раз, когда кто-то из мальчишек получал двойку, меня выволакивали в школьный двор и устроивали взбучку (дети, а не их родители). Зато я научился драться, а это тоже полезно в рекламном бизнесе.

Мои родители научили меня трудиться, быть скромным и уважать других, а еще воспитали во мне дух независимости. Я благодарю их обоих за все возможности, которые они мне подарили.

И наконец (на этот раз это действительно конец), я выражаю огромную признательность моей жене и лучшему другу Линде, ко-

торая уехала за 5 тыс. км от своих родителей и безо всяких жалоб переносила переезды, мое постоянное отсутствие дома и плохое настроение (ведь у меня работа нервная). Ну, не совсем без жалоб... Но с женой мне повезло. Линда поддержала идею написания этой книги, а ведь в 1997 году нашему сыну Кэмерону было всего два года, а дочери Ханне — только шесть месяцев (вот вам и специалист по аккаунт-планированию!). Иногда мне следовало бы менять им пеленки и заниматься другими домашними делами, а не сидеть за компьютером. Также благодарю Кэмерона и Ханну за то, что не плакали по ночам. Иначе этой книги не было бы.

Если приведенный выше список кажется вам слишком длинным, не судите меня строго. В этой жизни так мало возможностей сказать спасибо тем, кто действительно меняет нашу жизнь, и я счастлив, что могу это сделать.

Джон Стил
Сентябрь 1997 года.

ПРИМЕЧАНИЕ

1. Книга гуру журналистики, автора документальных романов Тома Вулфа «Электроохладительный кислотный тест» была написана в 1968 году. Это почти документальное описание наркотических трипов, автобусных путешествий и экспериментов с ЛСД (прим. перев.).

Правда, ложь и реклама

Джон Стил

Редакторы: В. Башкирова, И. Гансвинд, С. Кормашова

Художник А. Ирбит

Отв. за выпуск И. Степачева-Бохенек

Верстка – К. Фуров

Корректоры: Т. Королева, Е. Смирнова

Подписано к печати 26.12.2005. Формат 70х100/16
Бумага офсетная. Гарнитура «Октава». Печать офсетная
Усл. печ. л. 25,8. Тираж 3000 экз. Заказ № 224

ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»
105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
Интернет: www.sf-online.ru/books
E-mail: bookpublisher@sf-online.ru

Отпечатано в ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

ПРИОБРЕСТИ ИЗДАНИЯ

ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «СЕКРЕТ ФИРМЫ»
МОЖНО В СЛЕДУЮЩИХ МЕСТАХ

РОЗНИЦА

ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ:

105066, Москва, Токмаков пер., д. 23/1,
тел./факс (495) 960-31-18
e-mail: podpiska@sf-online.ru; www.sf-online.ru/books

ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ:

www.bizbook.ru; www.bolero.ru; www.biblio-globus.ru;
www.bizpressa.ru; www.ozon.ru; www.colibri.ru;
www.biblion.ru; www.mfd.ru; www.sprinter.ru

**В крупнейших книжных магазинах
Москвы, Санкт-Петербурга
и других городов России,
сетях «Бук-Бери», «Библио-сфера»,
«Буква», «Дом книги», «Буквоед»,
«Книжный мир», «Читай-город»,
гипермаркетах «Лас-Книгас»**

В оптово-розничных CASH & CARRY магазинах Москвы

- «Арбатская» ул. Волхонка, д. 6/1
- «Белорусская» ул. Верхняя, д. 23
- «Варшавская» Варшавское шоссе, д. 83/1
- «Выхино» ул. Вешниковская, д. 39г
- «Дмитровская» ул. Витская, д. 49/2
- «Комсомольская» ул. Большая Спасская, д. 27;
ул. Новорязанская, д. 26
- «Красносельская» ул. Краснорудная, д. 7/9
- «Октябрьское поле» ул. Маршала Рыбалко, д. 10/1
- «Савеловская» пл. Савеловского вокзала
- «Семеновская» ул. Ткацкая, д. 5
- «Смоленская» Смоленская пл., д. 11
- «Павелецкая» ул. Дубининская, д. 7
- «Партизанская» Измайловское шоссе, д. 71е
- «Профсоюзная» Нахимовский пр., д. 48
- «Тушинская» Волоколамское шоссе, д. 88/1;
пр. Стратонавтов, д. 7/3
- «Улица 1905 года» ул. 2-я Звенигородская, д. 13
- «Щелковская» Щелковское шоссе, д. 48/1
- «Электровзаводская» ул. Большая Семеновская, д. 10

ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИСТРИБУТОР «ОМЕГА-Л»

123022, Москва,
Столярный пер., д. 14
Тел./факс (495) 258-08-38;
253-12-29
e-mail: zakaz@omega-l.ru

«КНИЖНЫЙ КЛУБ 36.6»

107078, Москва, Рязанский пер., д. 3
Тел./факс (495) 540-45-44
e-mail: myb@club366.ru

«КНОРУС»

129110, Москва,
ул. Большая Переславская, д. 46
Тел./факс (495) 680-02-07;
680-72-54
e-mail: com@knotorus.ru

«ИНФРА-М»

127214, Москва,
ул. Полянская, д. 31в
Тел./факс (495) 485-70-77;
363-42-60
e-mail: books@infra-m.ru

«ТОП-КНИГА»

105318, Москва, ул. Тьянцкая, д. 5
(495) 166-09-53; 166-34-93
e-mail: office@top-kniga.ru

«ЮРАЙТ»

140204, Московская обл.,
г. Люберцы,
1-й Панковский пр., д. 1
Тел./факс: (495) 744-00-12
e-mail: sales@urait.ru