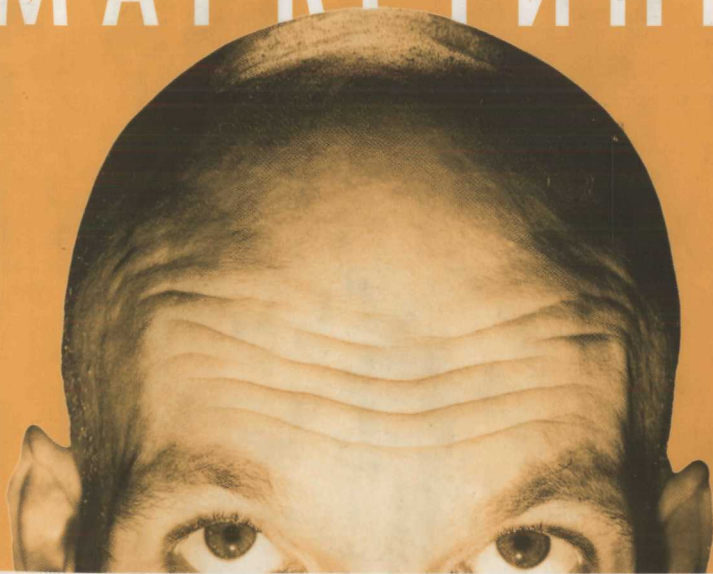


65.050
159
С117180

как из незнакомца
сделать друга
и превратить его
в покупателя

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ



С е т Г о д и н
вице-президент по прямому маркетингу **Yahoo!**

Сет Годин ДОВЕРИТЕЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ



Человек, которого *BusinessWeek* назвал «признанным деятелем информационной эпохи», создал концепцию доверительного маркетинга, позволяющего маркетологу делать предложение покупателю таким образом, что тот с удовольствием принимает его. Будь то коммерческая телереклама, которая вклинивается в любимую передачу, или звонок маркетолога, который прерывает семейный обед, традиционная реклама пытается отвлечь нас от дела. Сет Годин назвал ее отвлекающим маркетингом, который оживает себя.

Вместо того, чтобы отнимать у потенциальных покупателей самое дорогое — время, — доверительный маркетинг предлагает стимул для добровольного прочтения рекламы. Этот Интернет-пионер провел грань между фундаментальными понятиями рекламного продукта и рекламного сервиса. Благодаря индивидуальному подходу, который должен пробудить интерес к товару, доверительный маркетинг позволяет компаниям завязывать долгосрочные отношения с покупателями, завоевывать их доверие, продвигать бренд — и намного увеличивать шансы на продажу товара.

В своей новаторской книге Годин описал четыре основных момента доверительного маркетинга.

1. Приводит ли каждый маркетинговый шаг к завязыванию отношений с покупателями? Заставляет ли он их «пошевелить пальцем», чтобы начать общаться?
2. Есть ли у вас база разрешений? Не забываете ли вы о людях, которые дали вам разрешение связаться с ними?

(см. продолжение на заднем клапане)

Permission

Marketing

*Turning Strangers into
Friend, and Friends into
Customers*

SETH GODIN

*Vice-President, Direct Marketing,
Yahoo!*

Доверительный

Маркетинг

*Как из незнакомца сделать
друга и превратить его
в покупателя*

СЕТ ГОДИН

*Вице-президент Yahoo! по прямому
маркетингу*



Москва
2004

УДК 658.84
ББК 65.290-2
Г59

Перевод с английского И. Степановой

Научный редактор С. Зинюк

Годин Сет

Г59 Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя/Сет Годин; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 246 с.

ISBN 5-9614-0066-2

Написанная ярким и лаконичным языком книга Сета Година — вице-президента Yahoo! по прямому маркетингу — показывает, как компании могут сделать из незнакомца друга и затем превратить его в покупателя.

Каждый человек стремится разумно тратить свое время. Заменить новый товар, уделить ему внимание — это, безусловно, сознательный акт. Поэтому, чтобы продать товар покупателю в будущем, нужно заручиться его согласием на покупку. Это можно сделать, вовлекая клиента в диалог, т. е. двухстороннюю связь. Вместо того чтобы просто *прерывать* трансляцию телевизионного шоу для показа своей рекламы или без предупреждения вторгаться в жизнь покупателя телефонными звонками или письмами, маркетолог будущего вначале попытается получить согласие покупателя на участие в продаже. Возможно, покупатель разрешит вовлечь себя в процесс из интереса к конкретному изделию, а может, Вы просто предложите покупателю какое-то вознаграждение или льготу в обмен на его согласие.

Суть метода в том, что потребителя можно неоднократно *вовлекать* в маркетинговый процесс. Маркетинг в интерактивном мире — это сотрудничество, где маркетолог помогает потребителю купить, а потребитель помогает маркетологу продать.

Книга ориентирована на специалистов по маркетингу и рекламе, а также на студентов и преподавателей экономических вузов.

УДК 658.84
ББК 65.290-2

Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 5-9614-0066-2 (рус.)
ISBN 0-684-85636-0 (англ.)

© Seth Godin, 1999. All rights reserved
© Альпина Паблишер, перевод, 2004
© Альпина Бизнес Букс, оформление, 2004

Оглавление

<i>Предисловие</i>	7
<i>Введение</i>	13
Глава 1. Маркетинг в тупике, или деньги могут не все.....	19
Глава 2. Доверительный маркетинг как способ заставить рекламу вновь заработать.....	37
Глава 3. Эволюция массовой рекламы.....	49
Глава 4. В центре внимания количество покупателей, а не доля на рынке.....	57
Глава 5. Как частота показа создает доверие, а разрешение обеспечивает частоту.....	75
Глава 6. Пять уровней доверия.....	95
Глава 7. Доверие как товар.....	131
Глава 8. Все, что вы знаете об интернет-маркетинге, неверно!.....	145
Глава 9. Доверительный маркетинг в контексте интернета.....	157
Глава 10. Разбор конкретных примеров из жизни..	169
Глава 11. Как произвести оценку программы доверительного маркетинга.....	213
Глава 12. Часто задаваемые вопросы (faq) о доверительном маркетинге.....	219
<i>Выражение признательности</i>	243

Предисловие

Дон Пепперс, соавтор книги «Наедине с будущим»,
учредитель «Marketing 1:1, inc».

Очень скоро бизнесмены всего мира ознакомятся с идеями, изложенными в этой книге, а специалисты по продажам и маркетингу заговорят о разумности принципов доверительного маркетинга и эффективности применения их в своем бизнесе.

Если Вы сомневаетесь в моей правоте, попытайтесь взглянуть со стороны на свою жизнь, полную забот. Проблема в целом сводится к недостатку времени и энергии. Формально Вам живется легче, чем жилось Вашим родителям, поскольку в наши дни огромное количество монотонной работы делают машины. Но почему-то сегодня Вы заняты гораздо больше, чем раньше, и, похоже, с каждым днем дел только прибавляется, не так ли?

Как это может быть? Очень просто. Все дело в том, что сегодня Вашим вниманием пытаются завладеть гораздо чаще. Вы уже завалены предложениями потратить деньги на разнообразные товары и услуги. И вал предложений с каждым днем нарастает. Поэтому, когда Вы решаете потратить часок на прогулку по Интернету, исследователи рынка первым делом хотят понять, откуда у Вас появился этот свободный *час*?

Он вырван из Вашей жизни. Это был трудный выбор. Вы решились потратить бесценный час на прогулку по Интернету вместо того, чтобы смотреть по «ящику» один из 115 каналов, ответить на одно из 25 электронных писем, скопившихся в почтовом ящике, поехать перекусить в один из 30 окрестных ресторанов быстрого питания, позагорать у бассейна или поиграть в «Скрабл» с дочерью-школьницей.

Надо признать, что ресурс Вашего внимания далеко не безграничен, и Вам не хватит времени, чтобы охватить все. А в условиях свободной экономики недостаток ресурсов неизбежно увеличивает их стоимость.

Для большинства людей этот тезис не более чем принцип экономики. Но для Сета Година это еще и возможность извлечь собственную выгоду.

Основная идея доверительного маркетинга проста. Каждому из нас отпущен на земле определенный срок, поэтому одна из приоритетных задач человека состоит в том, чтобы понять, как разумно потратить свое время. Заметить новый товар, уделить ему внимание — это, безусловно, сознательный акт. Поэтому, чтобы продать товар покупателю в будущем, нужно заручиться его согласием на покупку. Это можно сделать, вовлекая клиента в диалог, т. е. двухстороннюю связь, которую вы оба активно поддерживаете. Вместо того чтобы просто *прерывать* трансляцию телевизионного шоу для показа своей рекламы или без предупреждения вторгаться в жизнь покупателя телефонными звонками или письмами, маркетолог будущего вначале попытается получить согласие покупателя на участие в продаже. Возможно, покупатель разрешит вовлечь себя в процесс из интереса к конкретному изделию или категории товара. А может, Вы просто предложите покупателю какое-то вознаграждение или льготу взамен его согласия.

В доинтерактивную эпоху эта идея могла бы показаться бредовой и неосуществимой, ее можно было бы считать пустыми грезами маркетолога со слишком богатым воображением. Но век интерактивности уже настал. Он пришел внезапно, незаметно и изменил правила игры.

На бизнес новая технология влияет двояким образом. С одной стороны, благодаря быстрому и упрощенному доступу потребителей к информации, многие маркетологи обнаруживают, что их товары перестают быть

классическим товаром с добавленной стоимостью, а становятся массовыми, которые можно легко копировать, похищать за счет снижения прибыли. Через Интернет можно купить новый автомобиль General Motors примерно на \$50 дешевле, чем предлагают дилеры. Можно также приобрести тысячу акций General Motors с общей суммой комиссионных до \$7,95. Это великолепная новость для потребителей, но для бизнеса это чревато тем, что по прибылям будет нанесен тяжелый удар, и все труднее будет удерживать верность покупателя определенной торговой марке.

В то же время интерактивность дает возможность бизнесменам вовлечь своих клиентов в персональный диалог и работать над установлением долгосрочных отношений с каждым персонально. Эта стратегия способна не только защитить бизнес от копирования через Интернет. Она может также оказать потребителям полезную услугу, ценность которой может оказаться гораздо выше, чем возможность скрупулезно сравнивать последние цены.

Владельцы бизнеса применяли практику вовлечения потребителя в диалог с незапамятных времен, когда еще не было конвейерного производства, массового распределения и рекламы в средствах массовой информации. В давние времена процесс продажи имел более душевный, более мягкий характер и основывался на добровольном участии потребителя. Но с возникновением массового производства все изменилось. Для современной экономики характерны конвейерное производство стандартизированной продукции, ее массового распределения в глобальных масштабах. Кроме того, возник институт посредников в виде средств массовой информации, распространяющих стандартные рекламные сообщения. В таких условиях становится неизмеримо выгоднее доносить один и тот же рекламный лозунг до всех потребителей сразу с помощью радио и те-

левидения, вместо того чтобы нести расходы на вовлечение каждого конкретного потребителя в отдельный диалог.

Однако сегодня, благодаря интерактивной технологии, вновь стало рентабельно вести персональные диалоги с огромным количеством потребителей, причем с каждым отдельно.

Интерактивная технология означает, что маркетологи могут с небольшими затратами вовлечь потребителей в личные отношения, подпитываемые двухсторонними «разговорами» либо посредством клика мышью, либо через микрофон на компьютере, либо через заполнение анкет. Суть метода в том, что потребителя можно неоднократно *вовлечь* в маркетинговый процесс. Маркетинг в интерактивном мире — это сотрудничество, где маркетолог помогает потребителю купить, а потребитель помогает маркетологу продать.

Если Вы все делаете правильно, то результатом вовлечения потребителя в общение становится его лояльность. Чем больше клиента привлекают к общению, т. е. чем больше он или она обсуждает с Вами предлагаемые услуги или товары, тем выше вероятность того, что потребитель сохранит преданность Вашему бренду и не станет сотрудничать с кем-то из Ваших конкурентов.

Казалось бы, столько усилий прикладывается лишь для того, чтобы продать товар на лишние двадцать пять центов. Это действительно так. Но эффективной альтернативы не существует, так как экономика серийного производства по существу себя изжила. И для Вас это не новость, если Вы задумывались над тем, что собой представляет Ваша жизнь как потребителя в рамках существующей экономики.

Потребительская вселенная заполнена новыми предложениями, рекламой скидок на товары, гарантиями возврата денег, если товар не подошел, и повсеместно навязываемыми услугами. Это экономическая система серий-

ного производства в ее абсолютном выражении — бизнесмены пытаются найти больше клиентов для постоянно растущего ряда все более специализированных новинок. Чтобы реализовать этот огромный товарный запас, маркетологи всего мира захватывают каждый квадратный дюйм рекламного пространства, каждую лишнюю секунду времени и обклеивают все углы и закоулки сообщениями о продаже в надежде, что Вы их заметите. Таким образом, Ваша жизнь как потребителя до отказа переполнена невысказанным ранее множеством предложений, сообщений и вариантов выбора, причем все они призывают Вас принимать решения, даже если реклама лишь на мгновение попала в поле Вашего зрения. Поверьте, Вашего внимания добиваются постоянно. Каждое мгновение рассматривается как возможность отвлечь Вас от дел.

Маркетологи хотят, чтобы реклама постоянно была у Вас перед глазами. Они *должны* это делать, чтобы выжить. Проблема только в том, *хотите* ли Вы видеть еще больше рекламных сообщений?

Метод диалога дает возможность разорвать этот порочный круг. Имея на вооружении современные интерактивные технологии, бизнес действительно может сделать шаг назад и получить разрешение потребителей на продажу им товаров, заставить клиентов заметить рекламные сообщения. Сегодня бизнес может *обратиться* непосредственно к потребителю с вопросом, нужна ли ему дополнительная информация, а только потом предоставлять ее. Сегодня бизнес может *наградить* клиента за получение и подтверждение рекламного сообщения, гарантируя, что информация о новом продукте или услуге будет доставлена потребителю.

Существует множество способов вознаграждения — премиальные купоны, денежное поощрение, игры, накопление призовых очков, спонсирование конкурса или лотереи. Но в любом случае, если потенциальный кли-

ент даст согласие на продажу ему товара, то Вы получите ценное приобретение, которое ни один конкурент не сможет у Вас отнять. Вы завоевали право на сотрудничество и согласие потенциального клиента. Теперь вы работаете вместе.

Итак, я предсказываю, что компании во всем мире поддержат доверительный маркетинг. Они будут применять его и в качестве наступательного оружия, чтобы увести клиентов, и в качестве защиты, чтобы избежать недобросовестной электронной коммерции.

Если Вы желаете знать, как вести конкурентную борьбу в интерактивной вселенной Интернета, населенной серверами, call-центрами и автоматизированными инструментами продажи — не бросайте чтение этой книги. Если Вы хотите избежать ловушки электронной торговли, что в результате приводит к снижению прибылей — тогда эта книга для Вас. Если Вы просто хотите глубже понять, как будет развиваться дальше маркетинг в эпоху интерактивности, то продолжайте читать.

Всем остальным совет — почитайте что-нибудь другое. Думаю, у Вас и без нашей книги дел предостаточно.

Введение

Я растратил впустую уйму средств из фондов Гарвардского университета. Точнее сказать, более \$6 млн., причем со всеобщего одобрения.

Корпорация Spinnaker Software возникла в 1983 году как самый крупно финансируемый в истории проект по разработке программного обеспечения. Имея более \$17 млн. с риском вложенных денег (из них примерно 6 миллионов от гарвардских «мудрецов»), корпорация Spinnaker приступила к разработке нового направления — обучающих компьютерных игр для детей.

Я, юный 23-летний бренд-менеджер в составе немногочисленной команды, должен был расхордовать солидные суммы на рекламу наших новых разработок — в этом состояла моя задача. Что удивительно, наша маленькая начинающая компания вошла в число двухсот самых крупных рекламодателей страны в 1984 году.

Имея в распоряжении миллионы долларов, я размещал рекламу в *People* и десятках других журналов. Мы постоянно обсуждали возможность выйти на телевидение. Нас пригласили на Открытый чемпионат США по теннису (U.S. Open) и другие большие рекламные тусовки.

Замечательно было, что благодаря рекламе нас заметили компании Radio Shack, Lechmere, Target и Kmart. За один год мы стали лидерами на многомиллиардном рекламном рынке.

Скверно было то, что у нас не было доказательств реальной отдачи от нашей рекламы. Неизвестно, был ли эффект от миллионов, потраченных на рекламу, поми-

мо покупки модных автомобилей для официальных продавцов и пробуждения зависти наших конкурентов.

Работа была замечательная, но после шестидесятого продукта и получения хорошего опыта я решил податься в книжный бизнес. И вновь я оказался на веселой пирушке у огромного костра, на котором безвозвратно сжигались деньги на традиционную рекламу.

Гигантские компании тратили миллионы долларов на рекламу товаров во время телевизионной трансляции Олимпийских игр. Издатели, сотрудничавшие с постоянными раскрученными авторами, не имели представления о портрете своей покупательской аудитории, и после выхода каждой новой книги им приходилось начинать с нуля маркетинговую и рекламную кампании. Огромные конгломераты выпускали сотни книг в год, но они не занимались воспитанием преданной читательской аудитории, усовершенствованием бренда и методов продвижения новой продукции.

Мои подозрения, возникшие во время работы в компании Spinnaker, подтвердились. Реклама действительно работала плохо. Ее эффективность сложно было оценить. Она была непредсказуемой. Наконец, она была очень дорогостоящей.

На протяжении последних шести лет я изучал, как компании работают с рекламой, и проверял на практике более успешные методы этой работы. Я поражался тому, как Excite торопится запустить миллионные рекламные шоу *Seinfeld*, и с грустью наблюдал, как действительно великолепная продукция исчезала из-за полного отсутствия рекламы.

В 1990 году компания Prodigy (она войдет в историю как компания, обогнавшая свое время) пригласила на работу меня и моих коллег для рекламного продвижения новоявленной онлайн-службы. У компании Prodigy было две большие проблемы. Во-первых, они тратили сотни долларов на то, чтобы заполнить

одного нового клиента. Тем не менее, обычный клиент пользовался их услугами всего лишь несколько месяцев, а затем уходил. Во-вторых, они меняли расценки, но многие клиенты пользовались услугой настолько активно, что компания Prodigy реально теряла деньги на своих лучших клиентах.

В этой непростой ситуации мы использовали Guts. Guts — это одна из самых первых служб интерактивной рекламы (она возникла за четыре с лишним года до «всемирной паутины»), и сегодня, спустя почти десять лет, она остается одной из крупнейших в своей отрасли, продолжая работать в режиме он-лайн.

Более 3 миллионов людей все же остались клиентами службы Prodigy. Вероятность того, что, начав пользоваться Prodigy, клиент затем выйдет из проекта, снизилась *вполовину*. Что удивительно, по средам, когда обновлялась реклама, сразу же резко возрастал уровень пользования всей сетью Prodigy. •

Как слепые кроты случайно натываются на добычу, так и мы интуитивно наткнулись на несколько действительно важных открытий. Благодаря достигнутым успехам, мы начали разрабатывать рекламные акции для AOL, Delphi, eWorld (Apple), Microsoft и CompuServe. В тот же период мне посчастливилось попасть в быстро развивающуюся лабораторию тестирования рекламы.

Наши рекламные кампании для каждой онлайн-службы давали, как и предполагалось, эффективные результаты. Они повышали уровень пользования службой и приносили доходы. Пару лет назад после образования компании для разработки технологии и, что еще важнее, методики проведения подобных успешных рекламных кампаний, я осознал, что проделал то, что делают сейчас или будут делать вскоре миллионы маркетологов в миллионах компаний. Я перешел от традиционной рекламы с ее разбазариванием огромных средств к созданию совершенно иного метода, гораздо более действен-

ного и лучше поддающегося измерению. Так появилась идея доверительного маркетинга.

В этой книге я хотел бы оспорить Ваш предвзятый взгляд на то, что собой представляют маркетинг и реклама и какими они должны быть, а также показать, как они могут работать в эпоху Интернета. Эти идеи довольно просты, но тем не менее их необходимо разъяснить.

Мои коллеги по Youodune (ведущая компания по прямому маркетингу в Интернете) твердо идут к своей цели — довести наши идеи до сотрудников крупных компаний по всей стране. Мы выступали на сотнях конференций и потратили массу времени на коммерческие визиты. Нас оскорбляли ведущие маркетологи, жалованье которых превышало бюджеты их фирм, и которые развлекались, обрывая крылышки таким мелким насекомым, как мы. Мы выдержали натиск Java, Shockwave, MSN. Мы уцелели после много миллиардных инвестиций, нацеленных на превращение Интернета в телевидение.

Технология меняет подход к рекламе во всем мире. Ассоциация прямого маркетинга уже не игнорирует Интернет, наоборот, она посвящает ему целые конференции. Электронная почта также стала образом жизни. Согласно Американской ассоциации менеджмента, более половины всех управляющих доверяют электронной почте. Даже цитируют слова одного католического епископа из Нью-Йорка, который якобы сказал: «Я уверен, что если бы Иисус побывал на земле в наши дни, у Него был бы электронный адрес».

Если вы верите, что Интернет меняет все, то Вы непременно оцените эту книгу. Феодалы, пятьсот лет назад рассчитывавшие покорить Новый свет, были потрясены, обнаружив, что старые правила больше не действуют, а продукт их собственных щедро финансируемых экспедиций стал их же могильщиком. Новый свет затмил Старый свет. Подобно громкому эху в каньоне, звуковые волны, испускаемые Старым светом, вернулись к

нему же, чтобы уничтожить его господствующее положение. Без денег, потраченных европейскими монархиями на создание Соединенных Штатов, наша страна никогда не смогла бы превратиться в мировую державу, ныне превосходящую Европу.

Интернет изменит маркетинг прежде всего, и традиционный маркетинг не выдержит конкуренции. Маркетологи, содействовавшие угрожающему росту Интернета, станут его первыми жертвами. Их эксперименты, крикливая реклама, шумиха станут очевидными для потребителей, и тогда те же самые потребители поймут, что больше не хотят играть по старым правилам.

Если Вы не верите, что Интернет изменит жизнь, Вам все равно нужна эта книга. Возможно, Вы и правы, но факт остается фактом — чрезвычайная насыщенность рынка сделала традиционную рекламу практически бесполезной для большинства маркетологов. Вам нужен метод, который работает, и, как будет показано на примерах в нашей книге, доверительный маркетинг эффективен для любых компаний — крупных и мелких. Его можно применять и в он-лайн, и офф-лайн режимах. Он эффективен как для общедоступного B2C (business-to-consumer), так и для корпоративного B2B (business-to-business) рынков.

По большому счету, существует лишь две категории компаний: «живые», принимающие смелые решения, и «мертвые». Надеюсь, с помощью нашей книги Вы попадете в первую категорию. Напишите мне свое мнение!

*Сет Годин
Санта-Клара, Калифорния*

Постскрипtum

Когда эта книга была сдана в печать, компания Yooyodupe приняла предложение о приобретении Yahoo!, крупнейшего независимого сервера в сети. После нескольких лет

разработки и внедрения многих методик, описанных в этой книге, я и мои коллеги теперь получили возможность применить наши познания в гораздо более крупном масштабе. Пишите мне по адресу Seth@permission.com, чтобы быть в курсе грядущих изменений в доверительном маркетинге в Сети.

ГЛАВА 1

Маркетинг в тупике, или деньги могут не все

У Вас пропал интерес к рекламе? Вы не одиноки.

Э то не ваша вина. Понятно, что быть в курсе всех новинок невозможно, если только в прошлом году на прилавках продуктовых магазинов появилось 17000 видов новых товаров, а на рекламу, которая предназначалась лично вам, производители истратили \$1000.

Потребитель начинает теряться в стремительном потоке рекламы, и это неудивительно. В аэропорту нас подстерегает телевидение, рекламные объявления есть даже в туалетах, практически на любую тему издаются информационные бюллетени, а нашим неизменным спутником стал мобильный телефон.

Эта книга — о кризисе внимания в Америке и о том, что предпринимают находчивые и энергичные специалисты по маркетингу, чтобы выжить и преуспеть в этих жестких условиях. Видя, что старые способы рекламы и продажи продуктов уже не столь эффективны как раньше, они активно ищут новые методы борьбы за рынок и увеличения доходов. Доверительный маркетинг представляет собой качественно новый подход к рекламе и потребителю.

Реклама исчерпала лимит места!

Осмысленно смотреть телевизор я начал, когда мне было около пяти лет. Тогда было три эфирных кана-

ла — 2, 4 и 7, один некоммерческий и один дециметровый канал для тех, кому нравились приключения. Каждый день после школы я смотрел по 29-му каналу мультфильмы про Ultra-man.

Поскольку каналов было всего пять, я быстро выучивал программу передач. Мне нравились шоу вроде *The Munsters*, а телевизионную рекламу я просто обожал. Тунец Чарли и Тигр Тони, знакомые мне по любимым настольным играм, чудесным образом оживали на экране. Это зрелище поглощало меня целиком.

Взрослея, я стал чувствовать, как много общего у меня с теми, кто меня окружает. Мы смотрели одни и те же рекламные объявления, покупали одни и те же товары, обсуждали одни и те же телевизионные шоу. Маркетинг шел по проторенной дорожке — если вы создавали достойный продукт и вкладывали достаточно денег в телевизионную рекламу, можно было не сомневаться, что место на полках магазинов вам обеспечено. Любая мало-мальски сносная реклама обеспечивала продажу товара.

Около десяти лет назад я понял, что все круто переменялось. Я давно оставил попытки запомнить программу передач. Я не в состоянии справиться со всеми журналами, которые мне следовало бы прочитать. А информация, которую обрушивают на меня книжные супермаркеты или служба *Prodigy*, позволяет мне понять, сколь безнадежно отсталыми являются мои представления о реалиях окружающего мира.

Я стал ловить себя на том, что выбрасываю журналы, которые даже не открывал. Услышав по телефону предложение нового товара, я, не задумываясь, вешаю трубку. Я понял, что прекрасно обойдусь без нового альбома Боба Дилана, и что хотя в Нью-Йорк Сити полно прекрасных ресторанов, меня вполне устраивают те, что находятся рядом с моим домом в пригороде.

Рекламная теснота, как известно, только увеличивается. Подсчитайте, сколько маркетинговых сообщений

Вы видите каждый день. Не забудьте включить в этот список огромные изображения брендов на футболках, логотипы на Вашем компьютере, автоматически загружающийся баннер Майкрософт на Вашем мониторе, рекламу на радио, телевидении, в аэропорту, рекламные щиты, наклейки на бамперах автомашин и даже рекламные объявления в местной газете.

Девяносто лет маркетологи полагались практически на единственный способ рекламирования товаров. Я называю его отвлекающим маркетингом. Именно отвлекающим, поскольку ключевая задача любого рекламного объявления состоит в том, чтобы отвлечь людей от насущных дел и заставить их задуматься о чем-то другом.

Отвлекающий маркетинг - традиционный подход привлечь внимание

Почти никто не спешит домой в предвкушении почитать «рекламную макулатуру» или спам по электронной почте. Почти никто не читает журнал *People* ради рекламных объявлений. Практически никто не ждет трехминутной рекламной паузы по телевидению.

Наше внимание привлекает вовсе не реклама. Тем не менее, маркетологи должны заставить нас заметить рекламные сообщения. Если им не удастся прервать полет наших мыслей, посеяв семена в наше сознание или подсознание, реклама потерпит крах, деньги будут выброшены на ветер. Если листок с рекламой падает где-то в лесу, и его никто не замечает, то эта реклама не работает.

Рекламу можно определить как науку о создании и размещении средств, способных отвлечь от мыслей потребителя и заставить его предпринять некие действия. Для 30-секундного телевизионного рекламного ролика или для газетного модуля в двадцать пять квадратных дюймов это достаточно высокие требования, но если реклама не зацепит внимание потребителя, то шансов на его

отклик не останется, а без отклика потребителя реклама терпит фиаско.

Поскольку рекламный рынок становится все более насыщенным, все труднее становится привлечь внимание потенциального потребителя. Представьте, что Вы находитесь в пустом аэропорту рано утром. Вокруг почти никого, и Вы не спеша направляетесь на посадку в самолет.

Неожиданно к Вам подходит какой-то человек и спрашивает: «Извините, Вы не подскажете, как пройти к выходу номер семь?» Понятно, что Вы не ожидали и не предполагали, что кто-то к Вам подойдет с подобным вопросом, но поскольку у этого человека довольно располагающая внешность и у Вас есть свободная минутка, то Вы отвлекаетесь от своих мыслей и показываете ему дорогу.

Теперь представьте тот же аэропорт, но уже в три часа дня, и Вы опаздываете на свой рейс. В здании аэровокзала толпы людей, которые пробивают себе дорогу локтями в поисках места. По дороге к выходу на посадку к Вам уже пять раз подходили различные «благодетели», и в довершение ко всему у Вас болит голова.

Тут к Вам подходит тот же человек и задает тот же вопрос. Вероятнее всего, Ваша реакция будет несколько иной. Если Вы житель Нью-Йорка, то, скорее всего, Вы его полностью проигнорируете или приостановитесь, извинитесь и пойдете дальше.

Третий вариант еще хуже. Что, если этот человек уже четвертый, десятый или сотый, кто задает один и тот же вопрос? Рано или поздно Вы просто отключитесь от попыток привлечь Ваше внимание, и они станут просто фоновым шумом.

Да, Ваша жизнь очень похожа на эту сцену в аэропорту. У Вас слишком много дел и мало времени. К Вам постоянно пристают незнакомцы. Каждый день более четырех часов Вы подвергаетесь обработке различных СМИ. Большинство методов отвлечения досконально

отработано, и все труднее становится найти хоть чуточку покоя и тишины.

Самое смешное в том, что маркетологи отреагировали на эту проблему наихудшим способом из всех возможных. Чтобы справиться с проблемой рекламной перенасыщенности и снижения эффективности отвлекающего маркетинга, *они отвлекают нас еще сильнее!*

И это правда. За последние тридцать лет рекламодатели значительно увеличили расходы на рекламу. Они также повысили уровень шума, в рекламных роликах стало больше резких переходов и шокирующих методов воздействия. Рекламодатели повсеместно ищут новые способы вмешательства в жизнь потребителей.

Тридцать лет назад не было принято изображать огромные логотипы на одежде. Рекламные паузы на телевидении были короткими. Почти не встречались журналы, в которых триста страниц было бы отдано рекламным объявлениям (как во многих современных журналах, посвященных компьютерам). Можно было смотреть канал PBS без риска встретить упоминание о спонсорах.

На перенасыщенность рекламного рынка рекламодатели отреагировали еще большей его теснотой. Ситуация напоминает проблему загрязнения окружающей среды: поскольку проблема общая, то никто не хочет прилагать усилия для ее решения.

На поиск альтернативных решений уходит меньше времени

Помимо рекламной тесноты, маркетологи сталкиваются еще с одной проблемой. Потребителям не нужно больше так суетиться в поисках, как раньше. Качество продукции резко возросло. По сути, оно выросло до такой степени, что уже не имеет особого значения, какой марки автомобиль, кофеварку или рубашку Вы приобретете. Все товары хорошего качества и будут служить Вам долго.

В области потребления мы шагнули далеко вперед. Десятью лет назад в наших домах редко можно было встретить большое количество продукции известных брендов. Десятью лет назад мы скорее производили, чем покупали. Однако сегодня мы покупаем практически все: консервы, хлеб, кофе, даже воду. В результате у нас уже есть любимая марка практически любого товара. А если любимая марка устраивает, то зачем пытаться искать другую?

Конечно, мы пришли к этому не сразу. Не так давно полуфабрикат для кекса был настоящей новинкой. Всего несколько лет назад нам нужно было принимать важное решение, услугами какой авиакомпании мы будем пользоваться. И сегодня, когда речь идет о здоровье, приходится делать серьезный выбор. Но чаще всего выбор уже сделан, и он вполне Вас устраивает.

Попробуйте вспомнить, когда в последний раз запускалось новое крупное производство мужских костюмов? Или разворачивалась общенациональная сеть универмагов? Или учреждалась успешная общенациональная авиакомпания или сеть ресторанов быстрого питания? Конечно, это происходит, но не так часто. К тому же, это нелегкая задача, потому что наши потребительские запросы вполне удовлетворены.

Если бы завтра перестали появляться новые товары, то почти никто бы не расстроился. Что еще можно добавить к футболке, чтобы она стала более удобной? За исключением быстро развивающихся отраслей, таких как компьютерная, современные бренды достаточно надежны, чтобы служить нам долгие годы. А поскольку наши потребительские потребности удовлетворены, мы перестали утомлять себя поиском новых решений.

Тем не менее, из-за огромных прибылей, достигаемых маркетологами, которые *действительно* изобретают новый бренд, новый сногшибательный товар или новую

категорию товара, потребитель буквально тонет в потоке рекламных сообщений. В принципе, можно заставить Вас изменить компании MCI в пользу Sprint, или United Airlines в пользу American Airlines, или Reebok в пользу Nike, поэтому маркетологи постоянно к этому стремятся. Подсчитано, что средний потребитель видит около одного миллиона маркетинговых сообщений в год, т. е. примерно 3000 в день.

Казалось бы, это много, но во время только одного похода в супермаркет на Вас обрушивается более 10000 маркетинговых сообщений! За один телевизионный час выдается сорок и более сообщений, а один экземпляр газеты может содержать их до сотни. Прибавьте к этому все логотипы, рекламные щиты, электронную «макулатуру», каталоги и навязчивые телефонные звонки, с которыми Вы сталкиваетесь каждый день, и Вы легко выведете вышеназванную цифру. А сто лет назад не было даже супермаркетов, не говоря уже о телевизионных шоу и радиостанциях.

Маркетинг умер! Да здравствует маркетинг!

Технологии и рынок также предоставили маркетингу множество способов воздействия рекламы. Когда телевидением управляла Федеральная комиссия связи, было всего три крупных сети и горстка независимых компаний. Крупные корпорации разбогатели, потому что конкуренция отсутствовала. В наши дни существуют десятки, а в некоторых местах сотни телевизионных каналов.

О финальной сцене шоу *Seinfeld* кричали заголовки газет, хотя тридцать лет назад его рейтинги не попали бы в список Нильсена, куда входят 25 самых успешных шоу сезона. При таком почти неограниченном выборе, как сегодня, шансы достичь каждого потребителя, даже через крупные телевизионные каналы, практически сводятся к нулю.

Еще хуже дело обстоит с Интернетом. По последним подсчетам, в Сети было около двух миллионов различных коммерческих сайтов. Это значит, что на каждом отдельно взятом сервере в режиме он-лайн находится примерно двадцать пять человек. Вряд ли специалисту по отвлекающему маркетингу по силам столь массовый рынок.

AltaVista, один из самых полных и самых посещаемых поисковых серверов в Интернете, по утверждениям его сотрудников, имеет базу в 100 миллионов страниц. Это значит, что главный компьютер сервера просмотрел и отсканировал 100 миллионов страниц информации, и если Вы осуществляете поиск, то он идет именно по этой базе.

Получается, что в виде результатов поиска AltaVista выдает около 900 миллионов страниц в месяц. То есть, в среднем одна страница из поисковой базы вызывается *девять* раз в месяц. Представляете, с одной стороны — миллионы долларов, вложенных в создание броских корпоративных сайтов по маркетингу, а с другой — девять человек в месяц, осуществляющих поиск по каждой из страниц в поисковой информационной базе.

Это настолько огромный стог сена, что у специалистов по отвлекающему маркетингу не найдется для него достаточного количества иголок.

Маркетологи вложили (и практически впустую потратили) более одного миллиарда долларов на сайты в Интернете, чтобы пробиться через рекламную сутулоку. У General Electrics есть сайт, состоящий из нескольких тысяч страниц. Ziff-Davis предлагает сайт объемом более 250 тысяч страниц! А непосредственным результатом этих попыток пробиться через рекламную перенасыщенность является еще более насыщенный и менее эффективный маркетинг.

Четыре способа поддержать жизнь в массовом маркетинге

Мимолетный взгляд, брошенный на прилавок газетного киоска в книжном магазине Barnes&Noble, подтверждает, что проблема рекламной перенасыщенности актуальна не только для электронных СМИ. Ассортимент журналов для массового потребителя (не говоря уже о еще более обширной категории современных отраслевых журналов) вполне достаточен, чтобы обеспечить человека чтением исключительно журналов двадцать четыре часа в сутки все семь дней в неделю.

Очевидно, что массовый рынок умирает. Раздробленность средств распространения информации означает, что маркетологи не в состоянии достучаться до значительного процента населения с помощью одного сообщения. Вот одна из причин, по которой организаторы Суперкубка запрашивают столь огромные суммы за рекламу. Невозможно переоценить крупные события с точки зрения уникальной возможности охватить рекламой почти половину потребителей, смотрящих телевизор, и поэтому они являются идеальной трибуной для отвлекающего маркетинга, нацеленного на массовую аудиторию.

Помимо традиционных методов, какие еще способы используют специалисты по массовому маркетингу для решения проблемы информационной перенасыщенности? Таких способов четыре.

1. Во-первых, они тратят больше средств на рекламу в необычных местах, то есть не только на традиционную телевизионную рекламу, но и на целый ряд интересных и необычных носителей. Компания Campbell's Soup закупила рекламную площадь на счетчиках на автомобильных стоянках. Фирма Масу тратит целое состояние на проведение традиционных парадов в День бла-

годарения. Компания Kellogg тратит миллионы на поддержание сайта в Интернете — оригинальный способ для продажи готовых завтраков.

Компании осознали, что вещательная стратегия массового маркетинга работает хуже, чем раньше, особенно когда она нацелена на труднодоступную аудиторию с самым высоким уровнем доходов. Так как богатая публика проводит перед телевизором меньше времени, маркетологи сбиваются с ног, пытаясь найти менее насыщенный рекламой носитель, где методы отвлекающего маркетинга будут более эффективны.

Маркетинговая компания Catalina Corporation размещает рекламные купоны на обороте чеков в гастрономах. Закупается рекламная площадь на боковой части коробки с сухими завтраками. В Нью-Йорк Сити рекламу размещают на крышах такси и на щитовых ограждениях вокруг катка во время хоккейных матчей. Компания Fox дошла до того, что ухитрилась продать права на небольшое пространство над плечом принимающего игрока, чтобы телезрители видели рекламу в течение всего бейсбольного матча.

2. Второй подход к рекламе еще более сомнительный и в то же время забавный. Компания Coca-Cola наняла агентство САА, чтобы через него вербовать известных голливудских режиссеров на съемки в рекламе напитков. В журнальной рекламе туфель(!) фирмы Candies изображена женщина, сидящая на унитазе. Рекламное агентство Спайка Ли (Spike Lee's) заработало за прошлый год более 50 миллионов долларов на актерских биллингах (*расстановка имен актеров на афишах в зависимости от статуса и престижа — прим. пер.*).

Безусловно, усиление попыток привлечь Ваше внимание ведет к дальнейшей перенасыщенности рекламного рынка. Рекламодатель, которому удастся победить конкурента в данный момент, просто поднял планку повыше. Последующее рекламное сообщение должно

быть еще более причудливым, чтобы сохранить лидерство и удержать внимание потребителя.

Если брать расчет по минутам, то стоимость изготовления классного телевизионного рекламного ролика гораздо выше, чем стоимость производства полнометражного голливудского фильма. Похоже, необходимыми требованиями к рекламе становятся в наши дни говорящие лягушки, компьютерная графика и качественный монтаж.

Упор на развлекательность имеет побочные эффекты. У маркетолога остается меньше времени на сбыт как таковой. Сегодня растет популярность короткой рекламы как способа чаще привлекать внимание потребителей с меньшими затратами. В рекламе, идущей всего пятнадцать секунд, десять или двенадцать тратится на привлечение внимания, и всего несколько мгновений остается на показ логотипа и рассказ о пользе товара и призыв его приобрести.

Проверьте действенность отвлекающей рекламы! Запишите названия всех компаний, чью рекламу Вы видели во время вчерашней трансляции Вашего любимого телевизионного шоу. Запишите названия всех компаний, чьи баннеры встретились Вам во время последней прогулки по Интернету. За размещение баннеров в Сети компании заплатили немалые деньги. Если вы сможете припомнить более 10 процентов от общего числа, то Вы — уникал.

3. Третий способ не дать умереть массовому маркетингу — более частая смена рекламных кампаний для поддержания «интереса и новизны». Тигр Тони, Туец Чарли, ковбой Мальборо — каждый из этих персонажей, представляющих торговую марку, обошелся компаниям-создателям в миллиарды долларов. За последние сорок лет маркетологи вложили в них баснословные деньги, чтобы каждый из рекламных персонажей четко ассоциировался с определенным брендом.

С другой стороны, компания Nike разместила серию рекламных объявлений без знаменитой «галочки» — наверное, одного из самых успешных логотипов нашего времени. Компания Apple Computer ежегодно меняет рекламный слоган. Компании Wendy's, McDonald's и Burger King мечутся от одного способа к другому в надежде отыскать свою чашу Священного Грааля, которая одарит их вниманием потребителей.

Маркетологи предпочитают проводить долгосрочные кампании по созданию известного бренда ради кратких мгновений «узнавания» (помните, какая поднялась шумиха, когда на коробке готовых завтраков Life заменили главного персонажа — рыжего Мики?). Их устраивает подобный подход, поскольку таковы требования отвлекающего маркетинга — реклама без внимания существовать не может.

4. Четвертый и последний способ, столь же действенный как и предыдущие три, состоит в том, что многие маркетологи отказываются от рекламы, заменяя ее прямыми почтовыми рассылками и прямым продвижением товара. Сегодня маркетологи выделяют на прямые почтовые рассылки и непосредственное продвижение товара гораздо больше, чем раньше — 52% своего годового рекламного бюджета.

Из \$200 млрд., израсходованных в прошлом году на потребительскую рекламу в США, более \$100 было потрачено на прямые почтовые рассылки, рекламные акции в магазинах, призовые купоны, вкладыши и другие нетрадиционные виды. В прошлом году только агентство Wunderman Cato Johnson заработало более 1,6 миллиарда долларов для своих клиентов (например, AT&T) на биллингах.

Каждый раз, когда вы получаете по почте глянцевый каталог автомобилей Lexus или участвуете в моментальной лотерее в магазине вин, Вы наблюдаете результаты тенденции к повышению эффективности прямого мар-

кетинга. В какой-то степени эти методы лучше привлекают внимание потребителей, чем рекламные объявления, поэтому рекламодатели используют их. Эффект от их применения легче измерить, чем эффект от использования рекламных щитов. Их самый большой плюс в том, что они дают маркетологам еще один инструмент для изнурительной борьбы с рекламной перегруженностью. В конце концов, Вы ежедневно находите в своем электронном почтовом ящике всего лишь 5–10 единиц «макулатуры», а не 3000. К тому же, даже несколько лишних сантиметров на полках супермаркета способны вызвать резкий подъем продаж.

Прямой маркетинг временно побеждает рекламную тесноту

Несмотря на то, что эти методы работают лучше, чем прямая реклама, они поразительно неэкономны. Двухпроцентный отклик на прямые почтовые рассылки обеспечивает хорошему маркетологу заслуженную прибавку к зарплате в большинстве компаний. Но те же 2% означают, что эту кампанию проигнорировали или отвергли 98% целевой аудитории! Цифра огромная, однако, с точки зрения маркетолога, если прибыль от кампании превысила затраты, то игра стоит свеч.

Если Ваша стратегия оказалась успешной, за Вами по пятам сразу же устремятся другие. Это хорошо поняли жители пригородов, когда бежали на лоно природы от городской суеты. Очень быстро идиллическую сельскую местность начали заселять другие люди, также уставшие от жизни в большом городе. Аналогично, как только один из способов продвижения товара дает эффективный результат, каждый разумный маркетолог тут же примет его на вооружение, но, как правило, любой удачный способ, помогающий пробиться через рекламную тесноту, живет недолго.

Сегодня практически каждый супермаркет взимает сумму за использование площади стеллажей, и производители платят, если хотят получить для своей продукции больше места на прилавках. Каждый винный магазин забит продвигаемым товаром. Каждый почтовый ящик в стране переполнен каталогами одежды, садового инвентаря и авторучками.

Специалисты по прямому маркетингу реагируют на перенасыщенность с помощью компьютеров. Имея доступ к огромным базам данных о покупателях, маркетологи с помощью сопоставлений и перекрестных ссылок могут составить точно выверенный список адресатов и затем рассылать целевые рекламные сообщения. Допустим, специалист по прямому маркетингу на основе прошлых данных обнаружил, что наиболее перспективными клиентами для следующей рекламной кампании являются одинокие женщины демократических убеждений, зарабатывающие более \$58000 в год и не имеющие положительного баланса на кредитной карточке. Эта информация легко доступна, и маркетологи наперегонки спешат сделать прямой маркетинг более целенаправленным.

Маркетинг с помощью баз данных доступен любому маркетологу, и потому, подобно всем направлениям отвлекающего маркетинга, этот способ также вскоре потеряет остроту новизны. Как только его начнут применять все остальные, рекламная перегруженность не заставит себя ждать.

Последний бастион отвлекающего маркетинга — затрата колоссальных средств. Продемонстрируем этот способ на примере фильма «Титаник». Джеймс Кэмерон показал миру, что с помощью сверхзатрат любой разумный маркетолог непременно пробьется через рекламную перенасыщенность. Голливуд заскочил в этот уходящий вагон с маркетинговыми кампаниями для фильма «Годзилла» и нескольких других картин, которые, на первый взгляд, не смогли бы даже оправдать затраты через прокат.

Компания Nike использует тот же подход для продажи спортивных туфель, и сегодня, особенно в Интернете, радикальная стратегия сверхзатрат широко используется. Способ рискованный, как в азартной игре, где может выпасть все или ничего. По сути, реклама проникала буквально всюду, поэтому любой, кто сможет успешно пробиться через тесноту и создать новый массовый продукт, получит огромные прибыли. Поэтому единственный способ выиграть — рискнуть чужими деньгами, причем огромными.

Конечно же, увидев ощутимые плоды сверхзатрат, остальные сразу же поспешат использовать этот способ. Планка будет поднята еще выше, а в выигрыше прежде всего будут компании, торгующие эфирным временем и рекламными площадями.

Почему рекламные агентства не стремятся решить эту проблему

А как же рекламные агентства? Почему они, имея столько талантливых сотрудников, не работают над решением этой задачи?

К сожалению, в результате рекламных войн за обладание рынком агентства тоже несут потери. Крупные агентства, способные принять вызов и возглавить борьбу, сталкиваются с тремя серьезными проблемами.

1. Во-первых, сегодня клиенты не церемонятся с агентствами. Агентству Leo Burnett удавалось сохранять клиентуру двадцать-тридцать лет. Фирма Levi's была верна агентству FCB шестьдесят восемь лет — срок настолько долгий, что в обеих компаниях за время совместной работы родился, наверное, не один сотрудник.

Однако в наши дни смена агентства после двух-трех лет работы стала обычным делом. Среди компаний, отказавшихся от услуг своих рекламных агентств в про-

шлом году, значатся Bank of America, Compaq, Goodyear и многие другие.

2. Вторая проблема заключается в том, что фондовый рынок способствует консолидации агентств. Сегодня наилучшим способом зарабатывать деньги в рекламном бизнесе является приобретение агентств и дальнейшая их раскрутка. В результате многие лучшие умы в этом бизнесе сосредоточились на создании агентств, а не брендов.

3. И последнее. Работа всех рекламных агентств строилась на комиссионных. Сегодня ситуация резко ухудшилась. Агентствам традиционно платили медиа-компаниями. Они удерживали 15% от всех денег, которые клиент тратил на рекламную площадь, в виде комиссионных, получаемых от журналов и телевизионных компаний, где размещалась реклама. Это означало, что крупные клиенты приносили рекламным агентствам огромные прибыли, часть которых расходовалась на разработку новых методов и на создание свежих рекламных продуктов для новых, менее крупных клиентов. Но сегодня большие компании решили положить конец дотациям, и теперь с трудом можно найти рекламное агентство, получающее традиционные 15% комиссионных от приобретения рекламных площадей в СМИ.

Отвлекающий маркетинг в «Ловушке-22»

С какими проблемами сталкиваются специалисты по отвлекающему маркетингу?

1. Человеческое внимание имеет ограниченные пределы.

Невозможно за всем уследить, все запомнить и все успеть сделать. С нарастанием окружающего рекламного шума неизбежно снижается процент сообщений, которым удастся пробиться через него.

2. Кошельки потребителей небезразмерны.

Купить все невозможно, поэтому приходится выбирать. Но так как внимание имеет пределы, Ваш выбор

будет ограничиваться только теми товарами или услугами, которые Вы сумели заметить.

3. Чем больше товаров предлагается, тем меньше их покупают.

Это игра, в которой нет победителей. Каждый раз, когда Вы покупаете бутылку Кока-Колы, Вы не покупаете Пепси. Поскольку растет количество компаний, предлагающих товары, и множится количество предлагаемых ими товаров, то проигравших неминуемо будет больше, чем победителей.

4. Чтобы товар заметили и чтобы привлечь больше денег, специалисты отвлекающему маркетингу должны увеличивать затраты.

Если Вы будете тратить на рекламу меньше денег, чем Ваши конкуренты, то в условиях рекламной перенасыщенности это неизбежно приведет к снижению объема продаж.

5. Хорошее место на рынке стоит больших денег.

У специалистов по отвлекающему маркетингу нет другого выбора, кроме как тратить все большую и большую часть бюджета своих компаний на то, чтобы прорваться через перенасыщенный рекламный рынок.

6. Но, как мы уже знаем, более крупные вложения с целью получения больших прибылей в результате приводят к дальнейшей рекламной перегруженности.

7. Суть «Ловушки—22»: чем больше затрат на рекламу, тем хуже она работает. Но чем хуже она работает, тем больше на нее тратят.

Нуждается ли массовый маркетинг в радикальной реорганизации? Несомненно. Новый вид маркетинга, изменяющий окружающий мир, также серьезно повлияет на отвлекающий маркетинг, как автомобиль повлиял на производство автомобильных антенн.

ГЛАВА 2

Доверительный маркетинг как способ заставить рекламу вновь заработать

Действенная реклама ожидаема, индивидуальна и актуальна

Представьте, что было бы, если бы Вам удалось обратить избыток рекламной информации себе на благо? Что, если бы те колоссальные преграды, с которыми сталкиваются специалисты по отвлекающему маркетингу, стали *выгодны* Вам и Вашей компании? Дело в том, что специалисты по добровольному маркетингу извлекают выгоду из растущей рекламной перегруженности. В сущности, чем сильнее изобилие рекламы, тем *прибыльнее* результаты добровольного маркетинга.

В этой главе я собираюсь изложить основные идеи добровольного маркетинга. Результаты любой маркетинговой кампании улучшаются при использовании элементов доверительного маркетинга. В некоторых случаях переход к методике доверительного маркетинга способен коренным образом изменить всю модель предприятия и структуру прибылей. По меньшей мере, знакомство с базовыми понятиями доверительного маркетинга поможет Вам более активно и успешно разработать и провести любую маркетинговую кампанию.

Отвлекающий маркетинг терпит поражение, потому что он не способен в достаточной мере привлечь внимание потребителей. Доверительный маркетинг превращает проблему дефицита внимания в преимущество.

Запасы времени на исходе

Двести лет назад ощущалась нехватка природных и сырьевых ресурсов. Людям были необходимы земля для выращивания пищи, металл для изготовления кухонной утвари, силикаты и прочие природные материалы для изготовления оконных стекол в домах.

Промышленные магнаты сколотили себе состояния путем монополизации рынка различных природных ресурсов. Оказалось, что делать рынок на дефиците ресурсов очень прибыльное занятие.

С возникновением промышленной революции и ростом потребительской экономики дефицит переместился с сырья на готовые изделия. Фабрики работали на полную мощность. Крупные промышленники, такие как Карнеги и Форд, заработали свои миллионы на удовлетворении экономического спроса. В условиях ограниченных альтернатив маркетологи могли диктовать свои условия.

По мере удовлетворения спроса производством маркетологи начали разрабатывать бренды, за обладание которыми покупатели были бы готовы платить хорошую цену. Люди были готовы «пройти целую милю ради «Camel» и скорее бросили бы курить, чем перешли на другую марку сигарет. В те времена, когда бренды еще не потеряли яркость и остроту новизны, было очень важно выбрать подходящую марку.

В нынешних условиях свободного рынка наблюдается изобилие производств и брендов, соответственно, альтернатив стало на порядок больше. Без особых усилий и затрат можно купить практически все, что хочется. Теперь в каждой американской семье есть телевизор. Люди выбрасывают сломанные микроволновые печи, вместо того чтобы сдать их в ремонт.

Товарное изобилие особенно бросается в глаза, когда дело касается сферы информации и услуг. Можно по-

чти даром сделать дополнительную копию компьютерной программы или записать CD-диск. Книжные магазины наперебой предлагают 50000, 100000, даже миллион книг по цене меньше \$25 за экземпляр. На рынке интеллектуальной собственности и услуг наблюдается колоссальный переизбыток.

Вообразите тропический остров, населенный людьми с минимальными потребностями и множеством ресурсов. Экономики там нет, поскольку для ее существования необходимы два условия: во-первых, должна быть потребность в товарах, во-вторых, этих товаров должно не хватать. В основе экономики лежит дефицит.

Когда наблюдается изобилие любых потребительских товаров, их рыночная цена стремительно падает. Если товаров можно произвести сколько угодно, да еще с малыми или почти ничтожными затратами, то вряд ли возникнет товарный дефицит. Ситуация на современном рынке информации и услуг сложилась такая, что товаров предлагается много и по невысокой цене. Интернет вообще переполнен бесплатной информацией.

Еще один пример — программное обеспечение. Самый популярный сервер в сети создан вовсе не компаниями Microsoft или Netscape. Да и стоит он не \$1000 и не \$10000. Этот сервер называется Apache, и разработан он свободным сообществом программистов, причем загрузка и пользование осуществляются совершенно бесплатно, и, по свидетельству пользователей, он содержит достаточное количество информации.

Тем не менее, существует один важный ресурс, хронический недостаток которого ощущают абсолютно все. У Билла Гейтса его ровно столько же, сколько у Вас. И Уоррен Баффет (*второй в списке 400 самых богатых людей США — прим. пер.*) тоже не в силах увеличить его запас. Этот дефицитный ресурс — *время*, а в свете сегодняшнего информационного переизбытка дефицит времени равен дефициту *внимания*.

Союз дефицита времени и внимания является особенностью современной информационной эпохи. *Сегодня потребители готовы щедро платить, чтобы сэкономить время, в то время как маркетологи стремятся платить огромные деньги, чтобы привлечь внимание.*

Отвлекающий маркетинг — это враг любого, кто стремится сэкономить время. Постоянно отрывая нас от насущных дел, специалист по отвлекающему маркетингу не только теряет свое время, безуспешно пытаясь продать продукт, он еще и напрасно расходует наше время — самый драгоценный товар. Поэтому, в конечном счете, отвлекающий маркетинг, как инструмент массового воздействия, обречен, поскольку он обходится потребителю слишком дорого.

Альтернативой является доверительный маркетинг, предлагающий потребителю шанс стать *добровольным* участником маркетинговой кампании. Обращаясь только к желающим, добровольный маркетинг гарантирует, что потребители уделят больше внимания рекламному сообщению. Он позволяет специалистам коротко и без лишних эмоций рассказать о своих предложениях, не опасаясь вмешательства со стороны конкурентов или специалистов по отвлекающему маркетингу. Это сотрудничество одинаково выгодно как потребителям, так и маркетологам.

Маркетинг сотрудничества стимулирует участие потребителей в долгосрочной интерактивной маркетинговой кампании, в ходе которой клиентов поощряют за внимание к важным для них сообщениям. Представьте, что Ваше маркетинговое сообщение читают 70% перспективных клиентов (а не 5% или 1%). Затем представьте, что более 35% откликаются. Именно так происходит, когда Вы общаетесь с потенциальными клиентами по отдельности, посылая им индивидуальные сообщения и взамен получая их согласие на долгосрочное сотрудничество.

Доверительный маркетинг — это маркетинг ожидаемый, персональный и актуальный.

Ожидаемый — люди ожидают от Вас сообщений.

Персональный — сообщения адресованы непосредственно этому человеку.

Актуальный — потенциальный клиент заинтересован в данном товаре или услуге.

Вы, конечно, подумали, что здесь есть какая-то неопределенность, ведь персонализировать каждое обращение к потребителю чересчур дорого. Если Вы до сих пор мыслите в категориях традиционного маркетинга, то Ваш скепсис оправдан. Но в наш информационный век рассматривать одного человека в качестве целевой аудитории не так уж накладно, как кажется на первый взгляд. Добровольному маркетингу нужно столько же денег на десять сообщений, сколько отвлекающему на одно. За счет выигрыша в затратах достигаются значительные конкурентные преимущества и прибыли. Пока Ваши конкуренты продолжают отвлекать народ от неотложных дел, причем с малыми шансами на успех, Вы, используя методы доверительного маркетинга, превращаете посторонних людей в друзей, а друзей — в покупателей.

Самый наглядный способ сравнить работу специалистов по отвлекающему и доверительному маркетингу — провести аналогию со вступлением в брак. Этот способ поможет продемонстрировать, что рассылка множества индивидуализированных сообщений во временной перспективе работает лучше, чем единственное сообщение, каким бы ярким и запоминающимся оно ни было.

Два способа вступить в брак

Специалист по отвлекающему маркетингу приобретает чрезвычайно дорогой костюм, новые туфли, шикарные аксессуары. Затем с помощью наилучшей базы данных

и экспертов по маркетинговым стратегиям выбирает идеальный (с точки многочисленности) бар для знакомств.

Войдя в бар, специалист по отвлекающему маркетингу решительным шагом подходит к ближайшей девушке и предлагает ей руку и сердце. Встретив отказ, он поочередно делает предложение всем присутствующим здесь дамам.

Потратив целый вечер на поиски невесты и оставшись ни с чем, специалист по отвлекающему маркетингу делает вывод, что во всем виноваты его костюм и обувь. Он увольняет портного, а также эксперта по стратегиям, который посоветовал ему этот бар, и повторяет попытку в следующем заведении.

Знакомая ситуация, не так ли? Именно так ведут себя большинство крупных маркетологов. Они нанимают агентство и создают баснословно дорогую рекламу. Они «исследуют» идеальные места для ее размещения. Они отвлекают потребителей в надежде на то, что хотя бы один человек из ста возьмет да и купит товар. А затем, потерпев фиаско, они отказываются от услуг своего агентства!

Другой способ вступить в брак намного легче, рациональней и успешней. Он называется «свидание».

Специалист по добровольному маркетингу идет на свидание. Если оно проходит успешно, то парочка встречается еще раз, затем еще, до тех пор, пока после двенадцати свиданий обе стороны не смогут доходчиво изложить другу свои потребности и желания. После двадцатого свидания они знакомят семьи со своим выбором. Наконец, после трех-четырёх месяцев свиданий специалист по доверительному маркетингу делает партнеру предложение руки и сердца.

Доверительный маркетинг очень напоминает свидание. Используя многие правила поведения на свидании, он превращает посторонних людей в друзей, а затем — в клиентов.

Пять шагов до первого свидания

Каждый маркетолог обязан предложить потенциальному клиенту стимул к добровольному участию. Выражаясь языком ухаживания, на первом свидании Вы должны в достаточной мере заинтересовать своим предложением. Разумеется, первое свидание требует больших затрат времени и денег. Вы также должны показать себя с лучшей стороны, чтобы возникли основания для сотрудничества с Вами.

Не увидев личной выгоды, Ваш новый потенциальный клиент (он же потенциальный партнер) откажется встречаться еще раз. Если Вы не поощрите покупателя за внимание, Ваше предложение просто проигнорируют, и такая безрадостная участь ожидает каждую вторую рекламную кампанию.

Выбор стимулов широк — информация, развлекательное мероприятие, лотерея и прямое денежное вознаграждение за внимание. Но стимул должен быть явным и четко изложенным.

В этом состоит самое явное различие между доверительным и отвлекающим маркетингом. Деятели отвлекающего маркетинга тратят все свое время на практически бесплодные попытки поддержать популярность и привлечь внимание. Специалисты по доверительному маркетингу обходятся минимумом времени и средств в общении с незнакомыми людьми. Вместо этого они как можно быстрее превращают их в перспективных клиентов, которые добровольно соглашаются на сотрудничество.

Во-вторых, пользуясь вниманием клиента, специалист по доверительному маркетингу во время рассказа о новом товаре или услуге предлагает долгосрочную программу. Маркетолог знает, что первое свидание — это шанс продать товар на втором. Каждый шаг на этом пути должен быть интересным, полезным и значимым для покупателя.

Поскольку потенциальный клиент согласился уделить Вам время, становится гораздо легче описывать товар. Исчезает необходимость использовать в каждом сообщении зрительные или звуковые эффекты, чтобы зацепить внимание клиента. Вместо этого маркетолог делает акцент на преимуществах — на конкретных выгодах, которые получит потенциальный клиент. Несомненно, возможность общаться с клиентом свободно, не считаясь со временем, является самой сильной стороной этого вида маркетинга.

Третий шаг — поддержание интереса новыми стимулами. Со временем любой интерес ослабевает. Подобно тому, как Вашей девушке может надоесть даже самый изысканный ресторан, точно также потенциальный покупатель может устать от однообразия. Специалист по доверительному маркетингу должен работать над поддержанием интереса, чтобы не упустить внимания клиента. Делать это необычайно легко. Нужно точно ориентировать предлагаемую «приманку» на потребности *каждого* потенциального клиента, поскольку доверительный маркетинг — это диалог, а не монолог о себе любимом.

Наряду с поддержанием интереса, четвертый шаг — расширение рамок дозволенного Вам со стороны потенциального покупателя. Сейчас я не буду подробно останавливаться на том, какой ступеньке свидания соответствует данный процесс, но, выражаясь языком маркетинга, цель состоит в том, чтобы стимулировать покупателя со временем все больше расширять рамки дозволенного. Например, получить больше сведений о его личной жизни, хобби и интересах, или разрешить предложить ему на рассмотрение новую категорию товаров, или позволить прислать ему образец продукции. Диапазон действий, которые может разрешить Вам покупатель, очень широк, и зависит только от настроения покупателя.

Со временем, пользуясь полученным разрешением, маркетолог меняет отношение покупателя, то есть зас-

твляет его сказать «я согласен». Таким способом Вы превращаете полученное разрешение в свой доход. После того, как разрешение получено, маркетолог приобретает ценный актив. С этого момента Вы можете жить спокойно, повторяя вышеописанный процесс при продаже Вашему клиенту все большего количества товаров. Иными словами, пятый и последний шаг — превратить полученное разрешение в выгоду для вас обоих. Запомните, Вы получили доступ к самому ценному капиталу покупателя — его вниманию.

Пять этапов к первому свиданию

1. Заинтересуйте потенциального покупателя, чтобы он захотел добровольно встречаться с Вами.
2. Воспользуйтесь его вниманием и предложите долгосрочную программу сотрудничества, рассказав о своем товаре или услуге.
3. Поддерживайте заинтересованность потенциального покупателя стимулами, чтобы он не отменил своего разрешения.
4. Предлагайте дополнительные стимулы, чтобы расширить рамки дозволенного покупателем.
5. Постепенно превращайте полученное разрешение в свой доход.

За разрешение надо платить (доверительный маркетинг требует вложений)

За все хорошее надо платить. Это правило вдвойне верно для доверительного маркетинга. Приобретение постоянного, прочного внимания от целевой аудитории требует затрат.

Сколько стоит разрешение? Согласно годовому отчету интернет-провайдера AOL, эта компания затрачивает на приобретение одного потребителя \$300. Компания American Express расходует около \$150 на приобретение нового владельца кредитной карточки. Оправдано ли это с точки зрения прибыли? Ничуть. Но другие

выгоды, связанные с разрешением на торговлю со стороны владельца карточки, перевешивают высокие затраты. Помимо кредитных карточек, Amex предлагает своим клиентам широкий ассортимент продукции. Эта компания также использует сложные инструменты управления базами данных, чтобы отслеживать поведение покупателей и делать им индивидуальные предложения. Они используют заинтересованность клиентов, чтобы повысить свой доход.

Одна из ведущих брокерских фирм на Уолл-стрит в настоящее время платит \$15 только за то, чтобы получить разрешение потенциального клиента позвонить ему! Да, это дорого, но это себя оправдывает. Сотрудники компании обнаружили, что прибыль от ожидаемого, желанного, глубоко личного телефонного звонка настолько превосходит результат от равнодушного звонка во время обеденного перерыва, что готовы щедро оплачивать такую привилегию.

В то время как эти (и другие) маркетологи поняли всю силу разрешения, многие специалисты по отвлекающему маркетингу к своему великому разочарованию обнаружили, что расходы на привлечение одного клиента скоро достигнут чистой прибыли от того же клиента. Иными словами, маркетологи начинают терять деньги на каждом покупателе, поэтому они стараются компенсировать упущенную выгоду за счет объема.

Доверительный маркетинг прорывается через рекламную тесноту и позволяет маркетологу разговаривать с потенциальным клиентом не как с посторонним, а как с другом. Это индивидуальное, ожидаемое общение влияет на клиента гораздо сильнее, чем случайное сообщение, показанное в случайном месте и в случайное время.

Доверительный маркетинг - ожидаемый, персональный и актуальный

Ожидаемый — люди ожидают от Вас сообщений.

Персональный — сообщения адресованы непосредственно данному человеку.

Актуальный — потенциальный клиент заинтересован в данном товаре или услуге.

Как вы выбираете хороший ресторан? Если Вы узнаете о нем от равнодушного продавца по телефону или из пришедшей по почте рекламы, Вы, скорее всего, оставите рекомендацию без внимания. А если этот ресторан рекомендует Вам проверенный друг, то Вы наверняка прислушаетесь к его мнению.

При доверительном маркетинге посторонние люди, которые при других обстоятельствах проигнорировали бы Ваши непрошенные услуги, становятся друзьями, которые с признательностью ждут от Вас вестей.

Специалист по отвлекающему маркетингу ищет работу, рассылая свое резюме в тысячи незнакомых фирм. Специалист по доверительному маркетингу концентрирует все свои усилия на одной компании, ведет с ней разностороннюю работу, оказывает услуги и консультации до тех пор, пока не войдет в доверие настолько, что ему предложат работу на полную ставку.

Издатель, выпускающий детскую литературу и работающий по методу отвлекающего маркетинга, доставляет товар в книжные магазины, надеясь, что книги сами найдут своего покупателя. Тот, кто использует в практике доверительный маркетинг, организует в каждой школе книжный клуб.

Специалист по отвлекающему маркетингу внедряет новый товар при помощи национального телевидения. Специалист по доверительному маркетингу сообщает всем существующим клиентам, как получить бесплатный образец.

	Отвлекающий маркетинг	Доверительный маркетинг
Ожидаемый	Нет	Да
Персональный	Не всегда	Да
Актуальный	Иногда	Да

Доверительный маркетинг - старая концепция с новым содержанием

Доверительный маркетинг — это тяжелый труд. Конечно, эффективнее пригласить Стивена Спилберга снять рекламный ролик с голливудскими звездами в главных ролях. Легче прокрутить рекламу еще несколько раз. Дешевле создать свой сайт в Интернете и надеяться, что люди найдут его через поисковую систему.

Увы, хуже всего то, что доверительный маркетинг требует терпения. Его кампании дают эффект со временем, а большинство современных маркетологов хотят все и сразу. К тому же, в доверительный маркетинг нужно верить. Даже скверно организованная кампания на основе отвлекающего маркетинга сразу же дает какие-то результаты, в то время как доверительный маркетинг требует создания инфраструктуры и твердого убеждения, что эта концепция рано или поздно принесет Вам успех.

Но процесс доверительного маркетинга поддается измерению, и в этом состоит его отличие от других видов маркетинга. Он развивается постепенно и становится ценным активом для каждой компании, которая его применяет. Чем больше Вы вкладываете в маркетинговую кампанию, тем лучше она работает с течением времени. Эти быстро развивающиеся, регулируемые процессы — ключ к успеху в наш век рекламной перенасыщенности.

Но если доверительный маркетинг настолько эффективен, и концепция, лежащая в его основе, уже не нова,

почему его идеи продуктивно не использовались раньше? Почему эта книга написана только сейчас?

Доверительный маркетинг существовал всегда (по крайней мере, столько же, сколько люди ходят на свидания), но он лучше использует преимущества новых технологий, чем другие виды маркетинга. Никогда еще не существовало лучшего способа осуществлять прямую почтовую рассылку, чем современный Интернет. Низкие затраты на регулярное общение с клиентом превращают Интернет в идеальную среду для доверительного маркетинга.

Поначалу Интернет привлек внимание специалистов по отвлекающему маркетингу. Они бросились его осваивать, затратили миллиарды долларов, и в результате их методы потерпели практически полное поражение. Добровольный маркетинг — это инструмент, который позволяет использовать всю мощь Интернета. Добровольный маркетинг — это новое, мощное средство, которое даже в сложных условиях избытка рекламной информации позволяет получить большие преимущества в ближайшие десять лет.

С развитием новых источников распространения информации и дальнейшим усилением рекламной тесноты именно Интернет будет источником прибылей для маркетологов.

Эволюция массовой рекламы

Массовая реклама породила массу маркетологов

Сто лет назад миром правили мелкие компании. Практически каждый доллар вкладывался в небольшой частный бизнес, который на местах шел навстречу потребителю. Он знал его потребности и пользовался доверием покупателя. Он имел инфраструктуру для работы с клиентами, у которых тогда не было кредитных карточек, телефонов и счетов почтовой службы Federal Express.

Без инфраструктуры массовой коммуникации и наличия технологии, способной ее развить, бизнес оставался мелким. Предприниматели и представить себе не могли, что можно провести рекламную кампанию в национальных масштабах. Новых клиентов находили, как правило, по одному, полагаясь на устные рекомендации или обходя дома.

Компании точно знали, сколько стоит каждый клиент, и действовали, исходя из этого. Владельцы компаний не жалели времени на беседы с потенциальными покупателями, поскольку понимали, что позже потраченные часы окупятся во сто крат.

Потребители отзывались на проявления заботы о них и рассчитывали на индивидуальный подход при обслуживании. Местный книготорговец обычно читал книгу перед тем, как порекомендовать ее. Местный торговец сыром с готовностью предлагал покупателю попробовать новый сорт. Для владельца магазина было обычным делом потратить дополнительное время на клиента — постоянного или нового, а владелец магазина и его поставщик частенько жили по соседству.

Гигантские бренды дали толчок развитию СММ

Гигантские бренды и многонациональные компании возникли в результате ряда взаимосвязанных социальных и технологических изменений, произошедших в одно и то же время.

Первым фактором стала промышленная революция. Преимущества крупных экономических объектов стали проявляться со строительством фабрик. До этого момента расширять производство было бессмысленно. В условиях кустарного производства предприятие не становилось более эффективным или прибыльным вследствие увеличения числа рабочих.

Но теперь бизнес столкнулся с проблемой — либо производство расширяется, либо умирает. Многие предприниматели поняли, какие перспективы открываются перед массовым производством, и стали брать ссуду под расширение своего дела.

Вторым фактором стало развитие автомобилестроения. С появлением грузовиков появилась возможность доставлять товары за многие мили. Неожиданно у компаний появилась возможность приобретать большие партии грузов, производить изделия в большом количестве и затем доставлять их по всей стране и даже по всему миру.

Компании вкладывали в производство большие средства, поэтому у них возникла необходимость в массовой рекламе своих товаров. Не было никакого смысла строить фабрику массового производства товаров, если не было возможности продвинуть их на более крупный рынок. Кроме того, нужно было убедить потребителей покупать произведенные товары. Крупные компании не могли рассчитывать только на устные рекомендации и индивидуальный сбыт. У них не было другого выбора, кроме как найти способ заставить все большее количество людей покупать их продукцию.

Самое удивительное, что не фабрики и не автомобили вызвали резкий рост доходности компаний. Скачок прибылей произошел благодаря рекламе. Прибыли, получаемые благодаря статусу ведущего бренда и наценкам за известную марку, были настолько велики, что полностью затмевали вложения в расширение производства.

Очень быстро маркетинг стал самым прибыльным направлением. Выражаясь словами одного из ученых мужей, «все остальное требовало расходов». Способность маркетинга привлекать большое количество потребителей с помощью рекламы стала для молодых компаний настоящим откровением. Вначале заинтересовавшись маркетингом, а позже буквально помешавшись на нем, компании полностью выстроили модель предприятия и организацию производства под возможности маркетинга воздействовать на массы.

В 20-е годы прошлого столетия на специалистов по рекламе смотрели как на спасителей индустриального общества, которым удастся направить энергию толпы на преобразование общества. Предполагалось, что для обычного человека реклама станет воплощением честности и открытости, позволит снизить цены и значительно усилит прямую ответственность производителей за качество выпускаемого товара.

Как только производители начали использовать рекламу, они обнаружили (причем, некоторые совершенно случайно) простую истину: чем больше рекламируется товар, тем выше объем продаж, причем общая стоимость проданных товаров превосходила затраты на рекламу! Так был изобретен «вечный двигатель» торговли.

Прямым следствием этого открытия стало развитие информационных источников, поскольку маркетологам нужны были площади для рекламы. Газеты процветали, появлялись тысячи новых журналов. Повлиял ли отвлекающий маркетинг на формирование средств массовой информации в их современном виде? Безусловно!

Эволюцию маркетинга лучше всего иллюстрирует пример Crisco.

Crisco: товар, подтолкнувший развитие маркетинга

В 1900 году сотрудники компании Procter&Gamble были ошеломлены успехом своего мыла Ivory. Это было первое фирменное мыло в упаковке, которое смогло составить конкуренцию кустарному мылу или неприглядным брускам без упаковки, имевшимся в местных лавках, где продавалось все. Для молодой компании это был безумно прибыльный, быстро растущий бизнес, но после первого успеха Ivory тут же возникла проблема. Хлопковое масло, главный компонент в производстве мыла Ivory, поставлялся в ограниченном количестве.

Хлопковое масло производили несколько контролируемых трестов, и три крупных поставщика были в состоянии скупить практически все масло на рынке. Компания P&G отчаянно нуждалась в другом продукте, для производства которого требовалось бы большое количество хлопкового масла. Если бы компания P&G выпускала два основных продукта и имела еще большую потребность в хлопковом масле, то она смогла бы оказать давление на тресты и надежно обеспечить себя маслом по более выгодным ценам.

Четыре года ученые трудились над созданием идеального продукта, для изготовления которого нужно было большое количество хлопкового масла. Наконец, они создали Crisco, растительный жир, который должен был вытеснить из употребления свиное сало, как Ivory в свое время заменило кустарное мыло.

В 1908 году, когда компания P&G представила новый продукт, еще не было журнала *Time* или сериала *General Hospital*, где можно было прорекламирровать Crisco. Не имея под рукой надежных средств распространения ин-

формации, P&G положила на метод доверительного маркетинга.

Они начали с того, что стали оплачивать услуги железнодорожных линий (аналога современных авиалиний) по рекламе своего продукта. Пассажирам рассказывали о том, что вместо свиного жира в тесто для предлагаемой выпечки добавлен растительный жир Crisco. Сотрудники компании добились положительных рекомендаций от врачей и даже раввинов, один из которых сказал, что Crisco — это «самое полезное научное изобретение для иудаизма за четыре тысячи лет его существования».

Компания P&G организовала и провела светские чаепития во всех крупных городах, попросив известных горожан пригласить на них всех влиятельных особ женского пола. Конечно же, все, что предлагалось к чаю, было испечено с Crisco.

Наконец, компания P&G предложила бесплатные кулинарные книги. Согласно классической методике доверительного маркетинга, P&G не пыталась продать товар. Вместо этого компания рекламировала бесплатные кулинарные книги. Когда потенциальная покупательница обращалась к книге за информацией по кулинарии, под ее обложкой она находила сведения о преимуществах нового продукта. Эта книга быстро стала бестселлером.

Кампания оказалась успешной. Растительный жир Crisco быстро превратился в главный источник прибылей для P&G. Он также повлиял на ассортимент бакалейных магазинов и изменил подход к приготовлению пищи.

Но как только дело закрутилось, в компании осознали, что один лишь доверительный маркетинг не сможет достаточно быстро увеличить популярность бренда. Воспользовавшись отсутствием рекламы, они переключились на кампанию отвлекающего маркетинга. Теперь они хотели расширить продажу, причем быстро. Поэтому они начали закупку рекламы везде, где можно. Поскольку

мир еще не задыхался от обилия рекламы, бренд приобрел популярность быстро и с небольшими затратами.

Как отвлекающий маркетинг создает благоприятные условия для доверительного маркетинга

Когда деловой мир познакомился с массовой рекламой бренда, деятели массового маркетинга воспылали страстью к отвлекающему маркетингу. В основе любви лежали простые причины:

- Доступность. Нужно было лишь писать рекламные объявления и размещать их везде.
- Регулируемость. Для увеличения продаж нужно было закупать больше рекламных площадей.
- Предсказуемость. На основе собственного опыта, маркетолог мог предсказать, какой доход принесет вложение еще одного доллара в рекламу.
- Контролируемость. Отвлекающий маркетинг отвечал принципам командного управления и контроля, использовавшимся в крупных компаниях. Он полностью контролировался рекламодателем и не давал побочных эффектов.
- Прибыльность. Хороший товар приносил больше прибыли, чем компания тратила на его рекламу.

Массовые маркетологи построили свою деятельность в соответствии с методикой отвлекающего маркетинга. Они создали рабочие места для бренд-менеджеров, организовали рекламные агентства, компании по оценке воздействия рекламы, рабочие группы. Помимо этого, множеством различных технических приемов они стремились придать законный статус отвлекающему маркетингу.

Сконцентрировав усилия на отвлекающем маркетинге, крупные бренды стали еще крупнее и влиятельнее. На долю ста крупнейших рекламодателей приходится более

87% от общих расходов на рекламу в стране. Более 80 из этих компаний занимаются рекламой свыше двадцати лет.

Эта деятельность дала два основных результата. Во-первых, поведение крупнейших рекламодателей диктует рынок и стимулирует его развитие в целом. Во-вторых, что более важно, практически никто из маркетологов первого поколения больше не работает в этих компаниях.

Грубо говоря, большие компании не принимают на работу людей для обновления уже освоенных успешных технических приемов маркетинга. Вместо этого они нанимают и обучают персонал, который должен слепо копировать действия работающих маркетологов. Они рекламируют Crisco тем же способом, что и восемьдесят лет назад. Коробка Rice Krispies с годами не изменила свой внешний вид. Компания Ford использует сеть маркетинга и сбыта, созданную компанией еще в 1920 году.

Маркетологи второго и третьего поколений не желают раскачивать лодку, в которой они плывут. Возможно, они замечают, что их маркетинговые приемы работают не так хорошо, как раньше, но их наняли не для того, чтобы разрушать существующие каналы сбыта или ставить под сомнение сам фундамент того маркетинга, который достался им в наследство.

Наряду с колоссальными возможностями, добровольный маркетинг таит в себе огромную угрозу. Как появление факса изменило облик курьерской доставки и почтовой службы Federal Express, точно также добровольный маркетинг изменит методы сбыта продукции.

Многие крупные компании не сдадут своих позиций и останутся верны маркетинговым методам, которые когда-то привели их к успеху. Их упорное желание ничего не менять дает огромные шансы на успех молодым компаниям, которым нечего терять, компаниям, обладающим достаточной гибкостью и инициативой, чтобы попробовать отыскать совершенно иной способ приобретать и сохранять клиентов.

ГЛАВА 4

В центре внимания количество покупателей, а не доля на рынке

Избавьтесь от 70 процентов покупателей, и увидите, как прибыли устремятся вверх!

Пять лет назад Дон Пепперс и Марта Роджерс написали книгу, которая навсегда изменила облик маркетинга. В книге под названием «*Наедине с будущим*» (*The One to One Future*) они предложили радикально переосмыслить отношения маркетологов с клиентами. Пепперс и Роджерс представили манифест, где изложили свои взгляды на то, каким образом компании могут увеличить прибыли, продавая большее количество товаров меньшему числу покупателей. Иными словами, авторы считают, что разумнее сконцентрировать усилия на увеличении продаж меньшему количеству существующих клиентов, чем на поиске новых.

Основная идея книги проста, и она легла в основу программ доверительного маркетинга: приобретение новых клиентов обходится дорого. Привлечение внимания потребителя стоит денег, а его воспитание требует постоянных усилий (вести отвлекающий маркетинг дорого, и завоевывать доверие покупателя тоже). Для покупателя это тоже недешево, ведь ему приходится тратить время, чтобы оценить товар и ознакомиться с его возможностями и преимуществами.

Поэтому, как убеждают нас авторы, вместо того чтобы стремиться к увеличению числа новых покупателей,

следует сконцентрировать усилия на том, чтобы удерживать уже имеющихся клиентов и со временем получить от них гораздо больше денег.

Этот подход применялся в те давние времена, когда торговцы имели ограниченный ресурс покупателей и старались получить максимальный доход от каждого клиента. Но сегодня компании могут усовершенствовать старую концепцию, добавив к ней возможности современных технологий, позволяющие резко расширить клиентскую базу.

Если компания AT&T тратит сотни долларов на приобретение одного удаленного клиента, и этот клиент платит в месяц за услуги всего \$20, то компании следует искать другие способы извлечения доходов из сотрудничества именно с *этим* клиентом, а не тратить энергию на поиски нового.

Компания AT&T может компенсировать расходы на приобретение клиентов за счет оказания услуг мобильной связи, услуг по охране домов и так далее.

Фирма Levi's создала один из крупнейших брендов дамских джинсов в стране, причем не выставляя свои изделия на продажу в магазинах.

Вместо этого специально обученный работник снимает с клиентки мерки и отправляет их на компьютеризованное производство, где изготавливают джинсы на заказ.

Покупательница получает подогнанные по фигуре джинсы чуть дороже обычной стоимости. Компания Levi's экономит большие средства, не подвергая складские запасы риску обесценивания и не тратясь на рекламу. Но если клиентка позволила снять с себя мерки, стойко перенесла все тяготы этой утомительной процедуры, если она носит джинсы, сшитые по индивидуальному заказу, станет ли она помышлять о смене бренда, чтобы сэкономить несколько долларов?

В развитие темы продаж методом индивидуального (one-to-one) маркетинга, Пепперс и Роджерс предлагают сосредоточить внимание на четырех моментах:

1. Нарращивайте объем своего кошелька. Прикиньте, какие потребности покупателя Вы в состоянии удовлетворить, задействуйте имеющуюся информацию и возникшее доверие со стороны клиента, чтобы продать ему что-то еще.
2. Увеличивайте длительность общения с потребителем. Вкладывайте деньги в его удержание, так как это входит в стоимость приобретения клиента.
3. Увеличивайте количество предложений. Сосредоточив усилия на потребителе, а не на розничной торговле или производстве, продавец или производитель сможет значительно увеличить объем предложений, наращивая тем самым объем своего кошелька.
4. Установите диалог с клиентом. Так Вы сможете удовлетворить больше потребностей покупателя. Это циклический процесс — постоянно добываясь от клиента дополнительной информации, маркетолог может предложить больше товаров.

Применять эту методику на практике сложно, да и накладно. В противном случае, ее использовали бы все. Наряду с концентрацией усилий и целеустремленностью, она требует колоссальных вложений в технологию. Эта методика также требует дополнительного напряжения со стороны Вашей организации, ведь если стоимость каждого потребителя возрастает, то растет и цена его потери.

Начните с доверия

Дон Пепперс и Марта Роджерс открыли глаза многим маркетологам и заставили их представить то, что следует за первой продажей. Признавая огромную затраты на совершение первой продажи, а также очень высокую стоимость длительных отношений с клиентом, концепция

индивидуального маркетинга может резко увеличить прибыль.

Доверительный маркетинг требует, чтобы, помимо последующих этапов, маркетологи учитывали предшествующий опыт. Беда большинства компаний в том, что они замечают людей слишком поздно.

Процесс поиска новых покупателей следует пересмотреть. Подобно гусеницам, превращающимся в бабочку, потенциальные покупатели проходят пять стадий преобразований:

Незнакомцы

Друзья

Клиенты

Лояльные клиенты

Бывшие клиенты.

Сегодня большинство маркетологов не обращают на людей внимания, не пытаются найти с ними общий язык и не вступают с ними в диалог, пока те не станут клиентами. Некоторые умудряются не обращать никакого внимания на покупателя до тех пор, пока он не перейдет в разряд лояльных клиентов. К сожалению, есть и такие, кто не замечает своих клиентов до того времени, пока те не превратятся в недовольных *бывших* покупателей.

Учитывая высокую стоимость затрат на общение с незнакомцами, важно, чтобы маркетологи концентрировали внимание на начальном этапе. Они должны построить процесс таким образом, чтобы воспитывать клиента из незнакомца с того самого момента, как он впервые проявил признаки заинтересованности.

С этой минуты следует начинать поток маркетинговых сообщений с целью воспитания, убеждения и стимулирования процесса превращения незнакомца в друга. Как только он становится другом, следует применять Целенаправленный маркетинг, чтобы превратить его в клиента.

Вам известно, как это делают сейчас в Вашей компании? Большинство маркетологов не имеют об этом представления. Они полагаются на «винегрет» из посылаемых наудачу рекламных сообщений и надеются получить в результате подготовленного покупателя.

Компьютеры и доверительный маркетинг способны изменить сложившийся порядок. Сегодня Вы можете выбирать, *с кем и когда* устанавливать контакт. Вы можете сами определять порядок сообщений и предлагаемые льготы. Вы можете придумать десятки и даже сотни путей, по которым поведете клиента, начиная с первого контакта и до того момента, когда Вы получите самый высокий уровень доверия.

Если Ваших маркетинговых сообщений ожидают, они индивидуальны и существенны, то эти сообщения прорвутся через избыток рекламной информации и расширят знания потенциального клиента о предлагаемых Вами выгодах. Та организация, которая с самого начала сосредоточит внимание на этом процессе, всегда будет в выигрыше по сравнению с остальными.

Естественная совместимость доверительного и индивидуального маркетингов

Как Вы поняли, доверительный маркетинг является двоюродным братом индивидуального. Если Пепперс и Роджерс начинают процесс маркетинга с первой продажи, доверительный начинает действовать с момента самого первого контакта.

Доверительный маркетинг стремится превратить незнакомцев в друзей, а друзей — в покупателей. Индивидуальный маркетинг использует те же приемы, включая частоту и существенность информации для превращения покупателей в суперклиентов. Индивидуальный маркетинг не конкурирует с доверительным, он представляет собой часть того же континуума. Разрешение, полученное после того, как че-

ловек стал клиентом, специалист по индивидуальному маркетингу использует для создания еще лучших отношений. Чем выше уровень разрешения, тем больше прибыль.

Специалист по индивидуальному маркетингу смещает фокус внимания с поиска как можно большего количества новых клиентов на извлечение максимальной прибыли из каждого имеющегося.

Специалист по доверительному маркетингу смещает центр внимания с поиска как можно большего количества потенциальных клиентов на превращение максимального их числа в покупателей. В дальнейшем он постоянно пользуется полученным разрешением.

Вы не можете осуществлять индивидуальный маркетинг, пока клиент не даст явного согласия. Абсолютно все, от информации о размере обуви до создания компьютерных систем крупным поставщиком, требует согласованных действий обеих сторон.

Оценивая степень разрешения, полученного от каждого клиента (один позволяет прислать товары «на пробу», а другой позволяет известить по телефону о поступлении нового продукта), Вы сможете отследить экономический эффект Ваших инвестиций в доверительный маркетинг. Сосредоточив внимание на степени доверия существующих покупателей, Вы можете определить ценность полученного разрешения.

Фрэнк Бритт и Тим Демелло управляли компанией Streamline, которая одной из первых объединила в своей работе методы доверительного и индивидуального маркетингов. Компания Streamline создает капитал на технологиях и социальных сдвигах, меняющих нашу жизнь. Они создают фантастический бизнес, который может служить моделью для будущего. Они предлагают клиентам сэкономить массу времени, взяв на себя выполнение всех их повседневных поручений.

Вы звоните в Streamline, и квалифицированный торговый представитель компании рисует Вам достоинства предлагаемых услуг. В большинстве случаев за этим следует первый заказ. Представители компании приходят к Вам и устанавливают в гараже большой деревянный ящик и холодильник. Затем они спрашивают разрешения зайти в дом, чтобы считать универсальный товарный код с каждого продукта в холодильнике и шкафу для хранения продуктов. Они записывают названия аптеки и химчистки, которыми Вы пользуетесь. Вот и решение!

В дальнейшем Вы каждую неделю входите в систему через Интернет и сообщаете компании о своих нуждах. Вы заполняете автоматизированный бланк с перечнем покупок. Помимо этого, компания берет на себя химчистку, аптеки и фотографию. Когда Вы находитесь на работе, сотрудники компании выполняют все ваши поручения, делают покупки и доставляют заказы на дом.

Стоимость услуг компании Streamline составляет около \$30 в месяц. Чем больше услуг предлагается, тем шире рамки доверия заказчиков. За год рядовой клиент размещает сорок семь заказов и тратит на них более \$5000. Помножьте эту цифру на миллионы потенциальных клиентов, и Вы поймете, какие огромные перспективы открываются перед компанией! Так как степень доверия постоянно повышается, нетрудно предположить, что компания будет расширять свой бизнес, и вскоре в спектр ее услуг будут входить уборка и окраска дома, уход за садом и практически все, что связано с ведением домашнего хозяйства и доставкой на дом.

Владея разрешением на торговлю новыми услугами и применяя приемы индивидуального маркетинга, позволяющие знать Ваши предпочтения и помнить о них, компания Streamline создает мегабизнес XXI века. Она не создает бренд, она строит систему отношений с клиентами.

Столкнется ли компания Streamline с конкуренцией? Несомненно. Но поскольку она уже получила доверие клиентов, то конкурентам будет чрезвычайно сложно потеснить ее на рынке.

Более известный пример — компания Amazon.com. Поинтересуйтесь у знающих людей, и они Вам скажут, что Amazon.com — это виртуальный книжный магазин. Аналитики добавляют, что это один из первых крупнейших брендов в Интернете.

Тем не менее, если компания Amazon.com занимается продажей книг, то у нее большие проблемы. Во-первых, имея небольшой размах, они платят за книги гораздо больше, чем крупнейший магазин Barnes&Noble. Но даже если им удастся преодолеть этот барьер, то другие виртуальные продавцы, например, новая онлайн-овая служба от Bertelsmann (крупнейшего книгоиздателя в мире), несомненно, примут участие в ценовой войне.

Зачем же тогда компания Amazon занимается созданием клиентской базы, теряя деньги на каждом покупателе и пытаясь компенсировать потери за счет объема? Почему в рекламном проспекте Amazon утверждается, что компания несет убытки, и потерям не видно конца?

Дело в том, что компания Amazon создает капитал на доверии, а не на бренде. Amazon обладает Вашим официальным разрешением следить за тем, какие книги Вы просматриваете и покупаете. Вы открыто разрешили ей присылать рекламные сообщения по электронной почте. Компания создает для читателей клубы, где происходит обмен мнениями по отдельным жанрам. Зачем? Где же прибыль?

Все становится на свои места, когда Amazon решает издавать книги. Источник прибыли находится именно здесь, в той сфере, где Amazon лучше всего может использовать ценность разрешения.

Печать обходится в \$2, а \$20 книга стоит в магазине. Разрыв в цене огромный! Но большая часть этих

денег уходит на рекламу, доставку и особенно на уничтожение нераспроданных экземпляров. А если убрать эти этапы?

Представьте, что Amazon.com присылает письмо каждому из миллиона людей, купивших детектив на их сайте в прошлом году (это не требует затрат, так как электронная почта бесплатна.) В письме интересуются, не желаете ли Вы купить новое произведение Роберта Б. Паркера из серии романов о детективе Спенсере, приобрести который можно будет только через виртуальный магазин. Допустим, треть покупателей откликнутся и скажут: «Да, конечно».

Теперь Amazon.com обращается к Роберту Б. Паркеру со следующим необычным предложением: «Напишите книгу. Мы ее отредактируем, напечатаем и организуем доставку непосредственно тем 330000 клиентам, которые сделали предварительный заказ. За вычетом наших издержек Ваш гонорар составит \$1 млн.».

Это огромные деньги за написание детективного романа, тем не менее, компания Amazon заработает свыше \$4 миллионов только на одной книге.

Помножьте эти результаты на сотню или тысячу книг в год. Используя разрешение, компания Amazon может коренным образом изменить облик всей книжной промышленности, изымая и объединяя звенья цепочки, пока не останутся только два: писатель и Amazon.

Теперь Вы четко представляете себе всю мощь разрешения. Технологии помогают маркетологам иметь отличную память и обеспечивают их способностью на ходу приспосабливаться к требованиям заказчика и бесплатно доставлять письма по электронной почте. Прибавьте сюда базу клиентов, ожидающих от Вас маркетинговых сообщений, поскольку они дали Вам на это разрешение, и Вы поймете, что над сетью книжных магазинов, торгующих в розницу, начинает нависать серьезная угроза.

Возводя незнакомцев по ступенькам разрешения с момента, когда Вашу рекламу заметили, до того времени, когда клиент дает Вам свое согласие приобретать товары от его имени, маркетологи могут оптимизировать маркетинговый процесс в целом. Результаты могут превзойти все Ваши ожидания. Путем резкого повышения оценки эффективности системы маркетинга Ваша компания может в несколько раз увеличить свои прибыли.

Традиционные способы маркетинга и реализации включают в себя увеличение доли рынка, что означает продажу как можно большего количества товаров максимально возможному числу покупателей. Индивидуальный маркетинг включает погоню за покупателями, что гарантирует, что клиент, приобретающий Ваш продукт, затем покупает еще, признает только Ваш бренд и доволен, что решает свои проблемы с вашей помощью. Фактическая текущая стоимость каждого клиента складывается из стоимости его будущих покупок предлагаемых Вами товаров, брендов и услуг.

Как избавление от 70% клиентов может помочь Вашему бизнесу

Когда в результате отвлекающего маркетинга потенциальные покупатели идут к Вам стройными рядами, то нет особой нужды беспокоиться о сохранении существующих клиентов. Даже если удовлетворять требования существующих покупателей более прибыльно, многие маркетологи начинают ощущать дискомфорт, предвидя угрозу своей стабильности.

Пример из области электронной онлайн-торговли очень наглядно это доказывает. Женщина заказала несколько CD-дисков в небольшой компании, торгующей в Интернете. Деньги с ее кредитной карточки были пе-

речислены быстро, но прошло три недели, а товар она не получила.

Покупательница направила вежливое электронное письмо в службу работы с клиентами. Ответа не последовало. Она отправила еще одно письмо, которое вновь осталось без внимания. Спустя четыре недели покупательница написала президенту компании.

Тот ответил на следующий день. Его письмо состояло из трех слов: «Займитесь другим делом».

Оскорбил ли продавец покупателя? Конечно, именно этого он и добивался. Но он до сих пор не уяснил простого факта (он скоро это поймет или будет вынужден уйти), что способ, которым он избавился от клиента, обошелся ему гораздо дороже, чем стоимость одной продажи. Продавец потерял разрешение продавать товары этому клиенту до конца своих дней.

Задумайтесь об этом. Он вовлек покупательницу в диалог. У него был номер ее кредитной карточки. Он знает, какие диски она предпочитает слушать. Если бы он уважительно отнесся к ее разрешению, то за период общения с покупательницей он мог бы легко продать ей диски на сумму от 1 до 5 тысяч долларов. Но продавец был типичным розничным торговцем, который привык к анонимности и невозможности прогнозирования дальнейших отношений, поэтому посчитал, что упускает всего лишь 10 долларов, и в этом состояла его главная ошибка.

Сравните этот случай с другой реальной историей, где также действовали продавец и покупатель, и сделка тоже осуществлялась через Интернет. Но в этом примере служба работы с клиентами немедленно отреагировала на жалобу по поводу задержания доставки. Покупатель получил ответ в течение пяти минут. В письме излагались причины (CD-диск был направлен по неверному адресу и затем возвращен), но письмо содержало извинения, и покупателя извещали, что другой CD-диск

того же исполнителя будет выслан бесплатно вместе с бланком заказа в качестве компенсации за неудобство.

Кто из этих коммерсантов будет иметь шанс заработать несколько тысяч долларов в поэтапном бизнесе, основываясь на полученном уровне доверия? Обслуживание клиентов всегда было важной составляющей, но сегодня, когда власть перешла к потребителю, значение сервиса резко возросло.

Однако на основе рассказанных историй невозможно понять, какой тип клиента представляла собой данная покупательница, или какой доход можно было получить от торговли с ней. Но, учитывая возросшую возможность «знакомиться» с клиентом лично, приходится признать, что некоторые клиенты имеют «отрицательную стоимость», поэтому иногда разумнее избавиться от них. Награда приходит к маркетологу в виде возросшей возможности сосредоточить усилия на воспитании тех клиентов, которые представляют собой перспективных кандидатов на выдачу разрешения.

Это означает, что иногда Вам нужно пережить кошмарный для всякого предпринимателя момент, когда Вы избавляетесь от клиента. В свете оптимизации службы работы с клиентами иногда приходится на это идти. Это может быть клиент, который сбивает Вас с толку, слишком разборчивый клиент или тот, на которого приходится тратить слишком много времени и ресурсов, и потому он будет обходиться Вам слишком дорого. Безусловно, очень важную роль играет и то, каким способом Вы избавитесь от покупателя, и советовать клиенту, обратившемуся с правомерной жалобой, «заняться другим делом», значит демонстрировать недостаток мудрости.

Вначале заставьте клиента сказать «да»

Неудивительно, что первый вопрос, который задает большинство специалистов по отвлекающему маркетин-

гу, когда они слышат о доверительном, звучит так: «Как вам удастся заставить клиента подписаться?» Поскольку их обучали добиваться моментальной реакции большого числа людей, то эта часть процесса понятна им лучше всего.

Доверительный маркетинг почти всегда проходит несколько одинаковых этапов. Несмотря на уникальность каждой кампании, этапы остаются неизменными. Проще говоря, Вы привлекаете внимание покупателя сообщением, чтобы заставить его сказать «да». Таким образом, клиент добровольно соглашается приступить к диалогу, который со временем перерастает в доверие, а Вы используете его для установления торговых отношений. Но первым шагом на этом пути все же остается привлечение внимания покупателя. Это одна из причин, почему в обществе всегда будут существовать средства отвлекающего маркетинга. Нам изначально необходимо зацепить внимание потребителя.

Бывает, что удача сама идет к Вам в руки, и незнакомец приходит к Вам сам. Всегда находятся несколько человек, случайно забредших на Ваш сайт или позвонивших по бесплатному номеру, а может, просто зашедших в Ваш магазин. Эти достались Вам даром. Однако большую часть времени Вы должны использовать проверенные методы охвата большой аудитории. При помощи оценочных методик маркетологи могут выбрать телевидение, радио, печать, прямые почтовые рассылки или электронные СМИ, чтобы привлечь внимание потребителей. Но без привлечения внимания процесс доверительного маркетинга начаться не может.

Джоан Кейтс — владелица старейшего летнего лагеря для молодежи, доставшегося ей от прадеда, в Северной Америке — Camp Arrowhon. Лагерь имеет семидесятилетнюю историю, прекрасную репутацию и солидный список клиентов, поэтому поиск новых клиентов не входит в перечень приоритетных его задач. Тем не менее необ-

ходимость в процессе превращения незнакомых людей в клиентов все же существует.

Для решения этой проблемы в лагере используют доверительный маркетинг. Первый этап — реклама на ярмарках услуг летнего отдыха и в журналах, которые рекламируют летние лагеря отдыха. Но, в отличие практически от всех конкурентов, Джоан не пытается продать путевки в лагерь. Она знает, что никто не выберет лагерь отдыха для собственных детей, полагаясь на небольшое черно-белое рекламное объявление в журнале.

Единственная цель рекламы в журнале и на ярмарке услуг — получить разрешение прислать видеофильм о лагере и рекламный проспект. Рекламируется проспект, а не сам лагерь. Вы набираете телефонный номер лагеря, и его сотрудники немедленно удовлетворяют Ваш интерес и затем высылают Вам видео (возможно, это лучший видеофильм о летнем лагере из всех представленных на рынке) и рекламный проспект (также изготовленный очень качественно).

Единственная цель видеофильма — получить разрешение на личную встречу. Опять же, продвигается не лагерь, а встреча.

Теперь, получив всю интересующую информацию и увидев рекомендательные письма, места отдыха и развлечений вкупе со счастливыми лицами отдыхающих, семья готова купить путевки в лагерь, и продажа осуществляется легко.

Если ребенок проводит в лагере одно лето, то есть шанс, что он или она приедут сюда еще и привезут с собой еще брата или сестру и, таким образом, стоимость продажи составит примерно \$20000. Используя приемы доверительного маркетинга, Джоан Кейтс может осуществлять поэтапные продажи с очень высокой эффективностью.

Единственной целью каждого этапа является расширение рамок дозволенного на следующем. Джоан Кейтс привлекает внимание потребителя с помощью неболь-

шого рекламного объявления в журнале, чтобы получить разрешение прислать видео. Она использует видео, чтобы получить разрешение на визит. Она использует визит, чтобы получить разрешение продать путевку на один летний сезон, и использует этот сезон, чтобы продать шесть следующих.

Сконцентрировав внимание на разрешении, а не на мгновенной продаже, маркетологи могут извлечь из своих затрат гораздо больше. Процент откликнувшихся на бесплатный образец, семейную программу или клуб именинников может в пять-десять раз превышать процент откликов на рекламное объявление о продаже.

Это главная отличительная черта доверительного маркетинга. Этап номер два, после того, как потребитель обратил на рекламу внимание, состоит в том, чтобы сделать предложение и найти добровольцев. Предложение должно обеспечить личную заинтересованность и ничего не навязывать.

Потребитель, внимание которого Вам удалось привлечь, не торопится отсылать Вам деньги и не собирается тратить много времени. Он не станет заполнять слишком длинную анкету со своими данными и не сядет тут же в машину, чтобы мчаться в Ваш центр по продаже автомобилей. Чем меньше Вы просите у потребителя и чем больше Ваша «взятка», тем вероятнее, что Вы получите разрешение. Оно не будет слишком большим, но даст гарантии, что Ваш следующий диалог будет более эффективным.

Когда сотрудники Hooked on Phonics (*компания, занимающаяся распространением образовательных материалов для детей — прим. пер.*) проводили рекламную кампанию по национальному радио, которое помогло им получить доход до \$100 млн., то с помощью радиорекламы они не пытались ничего продать. О ценах даже не упоминалось. Они продавали выгоды, приглашая потребителей позвонить по телефону (800) ABCDEFG и полу-

чить бесплатную информацию, как помочь детям. Бесплатная информация, помощь Вашим детям, никаких отрицательных сторон, никаких денег. Это предложение стало приманкой для миллионов заботливых родителей, которые дали согласие на получение подробной информации о продукции компании.

Используя данный двухэтапный метод, компания Hooked on Phonics завоевала больше внимания целевой аудитории. Представляете, насколько труднее было бы достичь того же уровня продаж, если бы она пыталась продавать свои услуги по радио.

Чтобы сделать Ваши маркетинговые сообщения существенными и личными, Вам необходимо получить некоторые сведения. Специалисты по доверительному маркетингу не скрывают от покупателей, для каких целей им нужны эти данные. Они совершенно открыто рассказывают, для чего они будут их использовать, и объясняют клиенту, какие выгоды он в результате получит.

Клиентов, заходящих на сайты в Интернете, иногда просят дать свой номер телефона. Но зачем? Без особых причин, без награды или выгоды и без того перегруженный рекламой потребитель этого делать не станет.

Предлагаемое поощрение должно быть очевидным и простым. Чтобы подчеркнуть важность этого этапа, назову поощрение несколько грубовато — «приманка». Ведь никто не станет отрицать, что, отправляясь на рыбалку, Вы должны использовать самую эффективную приманку, а процесс вылавливания клиентов — это та же рыбалка.

После того, как Вы привлекли внимание человека, вовлекли его в сделку и обменялись с ним информацией, необходимо воспитывать покупателя и, в конечном счете, обращать полученное разрешение в свою пользу.

Если Вы используете недорогую рекламу (например, в Интернете), не спешите. Создайте доверие с помощью частого общения. Терпеливо повторяйте свой рассказ

каждому клиенту, который пожелает принять участие в диалоге.

Соблюдайте индивидуальный подход. Снабжайте клиента информацией, имеющей для него ценность. Излагайте по существу. И всегда будьте на шаг впереди, предупреждая потребности клиента. Предвосхищение даже лучше, чем предположение. Не отпугивая клиента, постепенно расширяйте рамки полученного доверия.

Затем, постоянно увеличивая размеры предлагаемых поощрений, Вы сможете преодолеть усталость и снижение внимания (усталость — это тенденция к уменьшению эффективности вследствие частого повторения), а также сохранить заинтересованность клиента. Продолжая диалог, Вы сможете воспитывать клиента, пока незнакомец не превратится в друга, а впоследствии не станет клиентом.

Безусловно, этот процесс не заканчивается на первой продаже. Он просто превращается в процесс индивидуального маркетинга. Используя полученное разрешение, Вы должны упорно трудиться, чтобы в дальнейшем нарастить объем Вашего кошелька и еще более упрочить и расширить доверие.

Чтобы заставить клиентов сказать «да», необходимы планирование и капитал

Привлечение и удерживание внимания незнакомцев является самой эффективной частью маркетинга. Маркетологи вкупе с рекламными агентствами живут и умирают под шумиху, которую сами же и создают. Они вкладывают миллионы долларов в минутные рекламные ролики ради того, чтобы максимально увеличить эффективность своей работы.

Копирайтер может сделать себе карьеру, создав талантливую рекламу. Тридцатилетняя рекламная кампания автомобильной фирмы Фольксваген в 1998 году об-

рела второе дыхание и принесла миллионные прибыли, благодаря талантливой рекламе новой модели Фольксвагена-«жучка».

Вооружаясь сногшибательными методами, маркетологи одновременно подкрепляют их рекламными бюджетами, часто настолько огромными, что они превосходят стоимость изобретения или даже производства товара.

Подспудная цель всех затрат времени и денег одна: привлечь внимание людей. Еще лучше, если человек завтра вспомнит о том, что зацепило его внимание. Специалист по отвлекающему маркетингу, который хорошо работает и повышает показатель отклика прямых рассылок на одну десятую процента или слегка увеличивает долю вспомнивших рекламу на следующее утро, воспринимается как герой. Реклама стремится к увеличению этих показателей любыми путями.

Как было бы замечательно, если бы нам удалось устранить эту невероятно расточительную составляющую процесса! К сожалению, специалисты по доверительному маркетингу не могут проигнорировать ту часть процесса, которая нацелена на привлечение внимания потребителя. Они не могут обойтись без затрат на то, чтобы вынудить незнакомца сказать «да». Но они *могут* компенсировать эти затраты посредством многократных диалогов с клиентом.

Это большое достижение доверительного маркетинга, и маркетолог имеет здесь преимущество. Одно сообщение превращается в шесть, десять, сто сообщений. Краткий контакт с рекламой переходит в диалог, который может длиться неделями и месяцами.

Докажем это на конкретном примере, сравнив маркетолога, который должен заставить работать одно рекламное объявление, с маркетологом, который имеет преимущество использовать доверие. Специалист по отвлекающему маркетингу должен оправдать полную стоимость

рекламного объявления после одного показа. Поэтому при стоимости привлечения внимания одного человека \$2 реклама окупится только в том случае, если в среднем она принесет более \$2 дополнительной прибыли за один показ. Если отдача от рекламы больше или равна стоимости затрат, имеет смысл показывать ее дальше.

Многократная демонстрация рекламного объявления резко увеличивает степень окупаемости. Троекратная демонстрация объявления должна принести маркетологу \$6 дополнительной прибыли. Если третий показ не дает эффекта, это значит, что реклама себя не окупает.

Поскольку частота показа рекламы в онлайн-программах доверительного маркетинга обходится бесплатно, а в оффлайн-программах она действует намного эффективнее, то кривая рекламного воздействия устремляется вверх без сопутствующего роста кривой затрат. Иными словами, уплатив первоначальную дань, дальше едешь почти бесплатно.

Таким образом, если в нашем примере одно привлечение внимания стоимостью \$2 может превратиться в пять сообщений, то маркетолог получает бонус из четырех дополнительных шансов оправдать вложенные \$2.

Как частота показа создает доверие, а разрешение обеспечивает частоту

Секрет, о котором маркетологи боятся говорить вслух

Откуда берется доверие?

Это желает знать каждый маркетолог, ведь без доверия путь к продажам закрыт. Доверие означает, что потенциальный клиент верит не только в то, что купленный товар действительно решит его проблемы, но и в то, что если по какой-то причине его надежды не оправдаются, то компания вернет ему деньги.

Мы готовы переплачивать за украшения, чтобы купить их в ювелирном магазине, а не у подозрительного субъекта на улице. Почему? Потому что мы верим, что магазин не продаст нам подделку, а вот покупка у типа, торгующего из-под полы, представляет значительный риск.

Корпорации платят консультантам миллиарды долларов, хотя, возможно, те же самые советы они могли бы получить в колледже на своей же улице. Почему мы переплачиваем? Потому что мы доверяем профессионализму консалтинговой группы Vain and McKinsey и их коллег. Они имеют солидный стаж работы, сумели создать доверие к себе, поэтому они вправе требовать солидного вознаграждения.

Авиакомпания Pan Am продемонстрировала, что значит доверие, когда несколько лет назад продала свой бренд. Авиакомпания, не имеющая ни самолетов, ни со-

трудников, ни ворот, ни хотя бы пакетика с жареным арахисом, продала свое доброе имя и логотип за миллионы долларов.

Если цель — это доверие, то какова должна быть тактика? Как некоторым маркетологам удается создать доверие, а другие обречены на прозябание и неизвестность?

Как выясняется, доверие не возникает случайно. Невозможно за один день превратить ранее неизвестный бренд в марку, которой все доверяют. Доверие возникает в результате поэтапного процесса, оно требует затрат времени, денег и целеустремленности.

Прежде чем создать доверие, маркетолог должен добиться знакомства. Но знакомство не может возникнуть без осведомленности. А осведомленность — это искусство заявить о себе и заставить клиентов воспринять Ваше сообщение — в нынешних условиях немислима без рекламы.

Как превратить осведомленность в дружбу

Поскольку отсутствие доверия является самым серьезным барьером на пути к совершению новых продаж, а дружеские отношения являются стартовой площадкой для создания доверия, то проблема осведомленности является ключевой.

Если вы не заботитесь о последствиях, то заявить о себе несложно. Стоит только выбежать на сцену в одних носках во время церемонии вручения Оскара, и о Вас обязательно узнают все. Однако для создания доверия подобная известность вряд ли годится. Для того, чтобы заявить о себе, Вам необходимо использовать рекламу.

Существуют ли тактика и приемы, позволяющие сделать этот процесс более эффективным? Все ли рекламные кампании действуют одинаково, или некоторые работают лучше?

С точки зрения рекламодателя, самой важной тактикой является частота показа рекламы. Однако на практике здесь могут быть «подводные камни».

Когда рекламные агентства оценивают результаты своих кампаний, они обращают внимание на охват и частоту. Измерить охват аудитории достаточно просто. Сколько людей увидело каждое рекламное объявление? Частота же, как мы сейчас увидим, требует более искусного подхода.

Первая проблема состоит в том, что люди могут не заметить Ваших рекламных объявлений, сколько бы они не тиражировались. Процент людей, припомнивших рекламу на следующий день, меняется, но, как правило, он ниже 10%. Если число людей, вспомнивших Вашу рекламу на следующее утро, достигает 10%, то Вашу рекламу можно считать успешной, несмотря на то, что почти девяноста людей из ста ее не помнят.

Среди тех, кто *действительно* замечает Вашу рекламу, очень мало людей, кого она действительно «зацепила», и еще меньше тех, кто смог понять, что Вы хотели сказать. Нет сомнений, что, Вы, как раб, прикованный к галере, трудились над сценарием, продумывали рекламный ролик, как будто это полнометражный художественный фильм, и редактировали свое произведение до поздней ночи. Но пребывающие в вечном цейтноте, заваленные информацией потребители далеко не всегда замечают Ваш труд.

Поскольку важной составляющей каждого рекламного объявления является отчаянная попытка привлечь внимание, то сообщение становится перегруженным, теряет свою чистоту. Если в рекламе бегают анимированные тигры, танцуют женщины, разговаривают автомобили, и всем этим «дирижирует» Спайк Ли, то иногда просто не остается места для информации о товаре.

Короче, потребители могут не понять смысла рекламы, проигнорировать ее или вообще забыть. Таким об-

разом, в большинстве рекламных объявлений девять долларов из десяти потрачены впустую.

Самым убедительным доказательством тому служит реклама в прямом маркетинге. Наймите лучшую фирму по директ-маркетингу в городе, закупите под рекламу целую страницу в *The New York Times* и подсчитайте, сколько заказов после всего к Вам поступит. Если Вы очень постарались и Вам повезло, то несколько сотен (а может быть, тысяч) людей прочтут Ваше объявление. Меньше будет тех, в ком Ваше творение вызовет доверие, кто сочтет себя неудачником, если не приобретет Ваш товар, и действительно пришлет деньги.

Процент отклика на подобные рекламные объявления ничтожен. Маркетологи знают этот секрет — одного рекламного объявления, как бы качественно оно ни было изготовлено, каким бы неотразимым оно ни было, практически никогда не бывает достаточно, чтобы продать товар. Проще говоря, *работает частота показа*.

Мухаммед Али стал чемпионом мира в тяжелом весе не потому, что уложил на ринг двадцать человек. Нет, он стал чемпионом, побив одного парня двадцать раз. Приложив, в буквальном смысле, «частоту ударов» к голове несчастного соперника, Али смог донести до Вас свое сообщение.

Реклама действует точно также. Рекламодатели знают, что самый лучший способ провести рекламную кампанию — это как можно больше ее навязывать, любыми путями добиваться, чтобы были охвачены все возможные клиенты. Но гораздо важнее показывать рекламу с определенной частотой, вновь и вновь внедряя ее в сознание клиентов.

Частота выполняет в рекламной кампании две функции. Во-первых, по закону средних чисел, она пробируется через избыток рекламной информации. Если только 10% людей помнят Вашу рекламу на следующий день, но реклама демонстрируется в течение тридцати

дней подряд, то рано или поздно ее запомнят практически все.

Во-вторых, частота заставляет потребителя сосредоточиться на Вашем сообщении. Чем чаще Вы повторяете четырехлетнему малышу одно и то же, тем выше вероятность, что он поймет суть Ваших слов. Вы добьетесь больших результатов в дрессировке лошади, если будете постоянно повторять ей одни и те же команды. Многократное повторение рекламы целевому потребителю также повышает Ваши шансы быть услышанным и понятым.

Помните, что происходит, когда Вы впервые слышите популярную песню? Наверняка Вам не сразу удастся понять и запомнить текст. Скорее всего, Вам казалось, что Джимми Хендрикс в своей песне целует парня, а не небеса: «Excuse me while I kiss this guy», — а не как на самом деле: «*ScusemewhileIkissthesky*» {*строчка из песни «Purple Haze» — прим. пер.*). Но со временем, многократно прослушав песню, Вы поняли, о чем поет певец.

Вспомните, какова была Ваша первая реакция на актрису Кэндис Берджен, рекламирующую телефонную компанию Sprint с помощью монеты в десять центов? За тридцать секунд рекламы Вы мало что поняли. Теперь можно будет звонить из телефона-автомата за десять центов? Десять центов это больше или меньше, чем мы платим сейчас? Есть ли ограничения или специальные сборы?

Но после третьего, четвертого, а то и десятого просмотра Вы поняли, что десять центов — это очень выгодная цена за телефонный звонок, что Sprint предлагает такую услугу, а AT&T нет, и что если Вы решите поменять компанию и позвоните в Sprint, то немедленно начнете экономить деньги. Сообщение было довольно простым, но оно до Вас дошло только после нескольких просмотров.

Обратимся к более сложному для понимания сообщению (тоже из области телефонного бизнеса). Сколь-

ко времени у Вас заняло, чтобы понять смысл маркетинговой программы телефонной компании MCI под названием «Друзья и семья»? Эта рекламная кампания считается одной из самых эффективных в истории услуг междугородной телефонной связи, тем не менее, потребовалось вложить в рекламу более \$100 млн., чтобы довести ее до сознания потребителей.

Николас Негропонте из лаборатории исследования СМИ Массачусетского технологического института использует великолепную аналогию: если длина рыбы удваивается, ее вес увеличивается в четыре раза. То же самое происходит с рекламой. Если увеличить частоту на 100%, то эффективность ее воздействия обычно вырастает на 400%.

Частота и доверие перевешивают охват и эффект от него

Так почему же это считается таким великим секретом? Почему маркетологи так боятся частоты, что боятся даже говорить о ней вслух, опасаются рассчитывать на нее?

Имея перед собой выбор из охвата и частоты, многие начинающие маркетологи совершают ошибку, выбирая охват. Они полагают, что гораздо эффективнее влиять на сто человек одной блестяще сделанной рекламой, чем четыре раза воздействовать на двадцать пять человек.

Подобный подход кажется здравым, но исследования доказали его неправоту. Возьмем крайнее проявление этого подхода и покажем на примере, почему невозможно создать бренд, продать товар или установить доверие только на основе охвата.

Несколько лет назад ко мне за советом обратился некий маркетолог, желавший узнать, как внедрить на рынок свой новый высокотехнологичный товар. Его рекламный бюджет составлял примерно \$400 тыс. в год — не так много, чтобы взобраться на бизнес-олимп, но

вполне достаточно, чтобы оказать воздействие на целевую аудиторию.

Его план, и это чистая правда, состоял в том, чтобы разместить 60-секундную рекламу в *The Cosby Show* (это было еще в 80-е годы). На тот момент это было самое популярное телевизионное шоу, и с его помощью можно было наиболее доступно и эффективно охватить огромную целевую аудиторию

Тот маркетолог собирался потратить полностью весь бюджет на один рекламный ролик. В следующем году он собирался кататься как сыр в масле за счет огромных продаж, которые начнутся благодаря рекламе.

С его точки зрения, он все продумал основательно. У него был великолепный товар и четкая информация. Он полагал, что одной минуты рекламы будет достаточно для того, чтобы все потребители немедленно захотели купить его товар. Поскольку он спешил обойти конкурентов на рынке, то полагал, что следует охватить максимальное количество людей в максимально сжатые сроки, а затем положиться на то, что непреодолимая притягательность его товара победит.

Несомненно, эта стратегия была абсурдной, и он осознал всю ее нелепость прежде, чем пустил бюджет на ветер. Затея была совершенно бессмысленной, поскольку среди зрительской аудитории шоу *Cosby* идеальных покупателей его продукта было очень мало, да и те вряд ли внимательно смотрели рекламу. А если даже и смотрели, то маловероятно, что, увидев один раз его сногшибательный рекламный ролик, они бы помчались покупать его товар.

Вот другой пример, касающийся проблемы сравнения охвата и частоты. Представьте, что у Вас есть пакет, в котором находится сто цветочных семян. Вообразите также, что Вам дали сто леек, воды в которых ровно столько, чтобы поливать одно семечко в течение нескольких дней.

Вам нужно выбрать один способ из двух. Либо посадить все сто семян и затем полить каждое один раз. Думаю, что ни одно из семян после однократного полива не вырастет. Либо можно посадить только двадцать семян, а остальные восемьдесят выбросить. Полейте каждое семечко пять раз в течение недели, и, возможно, вскоре Вашу грядку украсят двадцать распустившихся цветов.

Маркетологи очень не любят выбрасывать семена. Они хотят, чтобы их рекламу видели повсюду. К сожалению, до недавних пор им приходилось выбирать между охватом и частотой показа рекламы.

Недостатком частоты является ее дороговизна. Показ двух рекламных роликов во время шоу *Seinfeld* стоит почти вдвое дороже одного. Два рекламных объявления в журнале *Time* также обходятся почти в два раза дороже, чем одно. Два письма с прямой рассылкой стоят ровно вдвое дороже одного. С помощью традиционных средств распространения информации невозможно одновременно добиться охвата и частоты. В условиях твердого бюджета маркетологам приходится выбирать либо то, либо другое.

Таким образом, перед Вами встает дилемма. Если для внедрения в сознание потребителей Вы используете отвлекающий маркетинг, то Вам следует решить, будет ли реклама нацелена на нового потенциального клиента, того, кто вдруг заинтересуется Вашей талантливой нестандартной рекламой, подскочит и воскликнет: «Боже мой, я ждал этого продукта всю жизнь! Где записываться?». Либо практически за ту же цену Вы будете иметь дело с клиентом, который совершенно Вас проигнорировал в последний раз, когда Вы пытались ему что-то продать. Столкнувшись с выбором между легким и дешевым сбытом «на ура» и сделкой в результате упорного, поэтапного труда с использованием частоты, многие маркетологи делают выбор в пользу первого.

Вернемся вновь к Мохаммеду Али. Если после десятка ударов его соперник все еще на ногах, то перспектива быстрого нокаута исчезает. Только серией частых настойчивых ударов Али удастся свалить его с ног. Легких путей больше нет, но остается действенный прием: это частота.

Поэтому, несмотря на дороговизну частого повторения рекламы, этот прием все равно следует использовать. Именно потому, что без охвата и частого показа рекламы невозможно создать общенациональный бренд, рекламодателям приходится расходовать огромные суммы (например, компания Procter&Gamble затратила на рекламу в прошлом году более \$2 млрд.).

Гуру маркетинга Джей Левинсон считает, что реклама должна пройти перед глазами потребителя двадцать семь раз, прежде чем она произведет необходимое воздействие. Почему? Потому что замечают только одно рекламное объявление из девяти, а человек должен увидеть рекламу, по крайней мере, трижды, чтобы она отложилась в его сознании.

Последнее препятствие на пути большинства маркетологов состоит в том, что они тратят слишком много времени, состязаясь в художественном содержании своей рекламы. Они демонстрируют образцы рекламной продукции всем сотрудникам офиса, проводят опрос среди швейцаров, любовно вставляют рекламные объявления в рамку и развешивают их по стенам. Вместо того, чтобы сосредоточиться на действенности рекламы, они гонятся за ее «крутизной».

Возьмите любой номер *USA Today*, и Вы увидите обзоры, посвященные рекламе. Целые обзоры! Подойдите к резервуару с питьевой водой на работе после соревнований по американскому футболу на Суперкубок, и Вы наверняка услышите жалобы на занудную рекламу одной компании и восхищенные отзывы о «навороченной» рекламе другой.

Рекламное агентство, которое рекомендует клиенту не менять рекламное объявление несколько месяцев или хотя бы недель, считается некомпетентным или ленивым. Попробуем взглянуть на проблему с другой стороны — разрабатывать новую рекламу также увлекательно, как и стремиться к охвату рекламой огромной аудитории. А как замечательно создавать такие рекламные продукты, о которых будет говорить все рекламное сообщество или вся страна!

Единственный человек, который должен решать, когда заменить рекламу, — это Ваш экономист! Когда реклама перестает работать, когда ее имидж прекращает приносить прибыль, смените ее.

Специалисты по прямому маркетингу знают об этом, потому что производят оценку всего, что делают. Каталог L. L. Bean — это памятник частоте. Каждый лояльный клиент получил свыше трехсот каталогов за последние тридцать лет, и каждый новый каталог был очень похож на предыдущий.

Маркетинговые проблемы, связанные с частотой показа

1. Так как люди не обращают внимания на рекламу, рекламные объявления, которые демонстрируются недостаточно часто, игнорируются.
2. Так как маркетологи должны отрывать занятого потребителя, то реклама сопровождается массой всякой мишуры и звуковых эффектов, поэтому не хватает места, чтобы убедительно рассказать о товаре.
3. Так как потребители перегружены информацией, они игнорируют или недопонимают большинство новых концепций.
4. Часто повторять рекламу чрезвычайно дорого, поэтому более заманчиво сосредоточить внимание на еще неохваченных потребителях, чем на тех, кто пока не отреагировал.
5. Частое повторение рекламы утомительно и скучно.

Если Вам кажется, что частота не решит Вашу проблему, то представьте себя учительницей математики, у которой имеются две альтернативы. Первая — прервать школьный митинг на одну минуту, чтобы прочесть

60-секундную лекцию по интегралам всей тысяче учащихся. Вторая — получить тридцать минут непрерывного внимания пятидесяти лучших учеников школы, имеющих достаточный уровень знаний, чтобы воспринять тему лекции, и которым необходимо получить «отлично» по Вашему предмету, чтобы поступить в колледж.

Несомненно, первая группа будет представлять собой широкую аудиторию, но верно и то, что тему никто не поймет. И наоборот, гораздо вероятнее, что вторая группа, получившая ценную информацию, полностью захватившую их внимание, поймет Ваше сообщение.

Другая проблема, с которой сталкиваются маркетологи, когда дело касается частоты, состоит в том, что большинство СМИ оптимизировано к охвату небольшого процента зрительской аудитории. Некоторые люди *никогда* не открывают электронные письма с «рекламным мусором». Некоторые люди *никогда* не смотрят телевизионную рекламу. Некоторые, заходящие в Интернет, а таких примерно половина, *никогда* не шелкают мышкой по баннеру. Мысль о частом просмотре рекламы наводит на этих людей ужас.

Некоторые маркетологи удивляются: «Если самые перспективные клиенты уже поняли мои рекламные объявления и затем проигнорировали их, не останется ли мне вследствие частого повторения той же рекламы лишь «осадок» — самые неперспективные, самые нечувствительные к рекламе, которых сложнее всего охватить?» Оказывается, нет. Часто повторяемой рекламой Вы охватываете самых выгодных и перспективных клиентов.

Представьте себе продавца попкорна на хоккейном матче. Он ходит по проходам вверх-вниз, волоча по ступенькам корзину с попкорном. Если ему предоставить выбор, то продавец скорее обойдет как можно больше секторов, чем несколько раз станет прочесывать один и тот же сектор. Он считает, что самые перспективные покупатели первыми поднимают руку, а поскольку он здесь

монополист, то может позволить себе «снять сливки», быстро продать товар и пойти домой. Рентабельность его бизнеса не основана на превращении тех, кто не ест попкорн, в потребителей попкорна.

При наличии очень высоких затрат на частоту у продавца попкорна (каждая минута, проведенная им в одном и том же секторе, это время, не потраченное на работу с новой группой покупателей), наряду с четким разделением на покупателей и не покупателей, это, наверное, хорошая стратегия.

А если бы на него работала целая команда из пятидесяти продавцов? Если бы он мог бы раздавать бесплатные образцы? Что, если бы ему было легче и дешевле часто общаться с теми, кто не покупает попкорн? Что произошло бы, если бы однажды ему удалось приобщить кого-то к радостям потребления попкорна, и он продавал бы новообращенному клиенту ящик попкорна во время каждого матча до самого окончания сезона?

К сожалению, редко удается оказаться в положении этого продавца. Гораздо чаще Вы продаете более сложный товар на очень перенасыщенном рынке. Но Вы сможете одержать победу, рассчитав, как сделать частоту более эффективной с помощью доверительного маркетинга.

Разрешение поддерживает частоту

Доверительный маркетинг — это инструмент, который заставляет частоту работать. Но прежде чем доказать истинность этого утверждения, скажем несколько слов о природе доверия к бренду. Вот несколько примеров надежных общенациональных брендов, которые дисциплинированно произвели необходимые действия, чтобы заработать доверие: Crisco, Tabasco, Campbell's, Vaseline, Arm&Hammer.

Если Вы типичный американец, то у Вас дома найдутся товары этих фирм. Каждый из этих продуктов был

выпущен на рынок более пятидесяти лет назад. Пятидесяти лет! То есть это не самые новые, не самые «крутые», не самые модные и не самые дешевые товары. Вы выбрали эти товары, потому что доверяете брендам.

Почему вы им доверяете? Из-за частой повторяемости их рекламы. Потому что Вы годами видите их рекламу, сталкиваетесь с ними в ресторанах (и даже картинных галереях), едите их в гостях, и, как правило, Вас засыпают частыми сообщениями об их качестве и надежности.

Все эти бренды сегодня процветают. Они сравнительно меньше рекламируют себя, а та реклама, что есть, не является слишком авангардной или агрессивной. Но поскольку они в течение пятидесяти с лишним лет сосредоточенно и стабильно использовали частоту показа, им удалось оказать огромное воздействие на Вас и практически на каждого американского потребителя.

Они процветают именно потому, что им доверяют. Фактически, во всех отраслях *самый надежный бренд является самым доходным*. Частое повторение привело к узнаваемости, узнаваемость к знакомству, а знакомство к доверию. А доверие почти всегда ведет к прибыли.

Но что делать, если вы не владелец компании Vaseline? Если Ваш товар пока не является частью американской культуры, и Вам необходимо создать доверие потребителя?

Необходимость частого показа рекламы обоснована тем, что продать товар одним кавалерийским наскоком невозможно. Напротив, это интерактивный процесс, который требует времени, настойчивости и непрерывной корректировки. Он знаменует собой новое маркетинговое мышление, которое может идти вразрез с нашими привычными взглядами и представлениями о том, как следует вести дела.

Чтобы более четко уяснить сказанное, вспомните школьные годы. Начальная школа всегда служила отра-

жением нашей культуры. Двести лет назад люди были ремесленниками. Механических устройств было мало, работники изготавливали небольшое количество продукции, но выпускаемые вещи были уникальны и обладали очень высоким качеством.

Примерно также дело обстояло со школой. Школьное здание с одним классным помещением было во владении одной талантливой личности. В ее задачу входила индивидуальная работа с каждым учеником, и спустя несколько лет из школы выходили люди, которые действительно чему-то научились.

Затем произошла промышленная революция, привычный стиль работы изменился благодаря появлению фабрик, и эти перемены повлияли на наши представления о школьном образовании. Уникальную личность учителя-творца заменили школы-фабрики.

Каждый класс напоминает заводской сборочный конвейер. Столы выстроены рядами. Учителя преподают по стандартному учебному плану. Их не вознаграждают за мастерство. В них ценят способность следовать инструкциям. А ученики в конце каждого семестра переходят на следующую точку сборочной линии.

Учащихся, которые не соответствуют своей «серии», переводят на обучение по специальным программам. Ученики, качество знаний которых не отвечает стандартам, установленным централизованным органом контроля за качеством, подвергаются наказаниям, корректировке или отбраковке. Профсоюз учителей, подобно профсоюзу рабочих, настаивает на дальнейшей стандартизации процесса и охране труда.

Школы мало изменились с тех пор, но изменился маркетинг. Он больше не может быть последовательностью мероприятий, где каждое следующее рекламное объявление копирует предыдущее, а результатом маркетинга является скромное увеличение продаж. Напротив, успешные маркетологи превратили рекламу в ин-

терактивный процесс. В наши дни с помощью дружеских отношений, частоты и доверия выгодно полностью заменить конвейер на долгосрочный процесс, непрерывно регулируемую программу, которая меняет направление, растет и адаптируется.

Лозунг «Дай рекламу во вторник и увидишь в среду, как растет сбыт» сегодня невозможен. Рекламодатели больше не в состоянии привлечь внимание достаточного количества потребителей, чтобы реклама давала такую же отдачу, как раньше.

В мире массового приспособления товара к требованиям клиента, быстро производимых продуктов и высокоскоростной передачи сообщений потребитель не хочет «серийного» подхода. Так как современные клиенты требуют большей индивидуализации (начиная от ста наименований кофейных напитков от компании Starbucks до тысяч различных моделей от Nike), то они скорее откликнутся на рекламу часто повторяемую, сфокусированную, имеющую персональный характер.

Было ли серийное строительство домов более выгодно с экономической точки зрения? Очевидно, да. Наверное, и постановка школьного образования на поток тоже была выгодна. Но время высокого спроса и ограниченного предложения прошло. Теперь нас мало волнует, кто будет строить фабрики, которые обеспечат нас товарами.

Настало время играть по новым правилам в условиях, где дефицитом является внимание, а не производство.

Гораздо важнее построить диалог с клиентом, чем решить его проблему через тридцать секунд. Поэтому если Вам удастся получить право общаться с разрешения, Вы получите право на частый показ рекламы, т. е. использовать частоту. А это, как мы уже знаем, чаша Святого Грааля для маркетинга.

Многие маркетологи ощущают дискомфорт, вызванный этими переменами. А другие пользуются открыв-

шимися возможностями и в результате получают огромные прибыли.

Доверительный маркетинг не является универсальной отмычкой. Он бросает вызов традиционным представлениям о рекламе. Великие маркетологи пятидесятых и шестидесятых годов знали способы привлечь внимание. Они умели искусно подать рекламу, которая привлечет внимание и тут же изложит суть сообщения. Они тратили много времени на то, чтобы изобрести особый прием привлечения внимания, и упрощали идею рекламы настолько, чтобы ее можно было изложить в оставшееся время.

Не менее важно, что маркетологи прошлого смело применяли частоту показа, чтобы заставить рекламу работать. Незабвенная реклама Фольксвагена-«жучка» была последовательной и часто повторяющейся. Реклама продуктов из тунца Starkist Tuna и готовых завтраков Frosted Flakes встречалась повсюду. Массовые маркетологи знали способ решения наших проблем, и они настойчиво внедряли его в наше сознание. Классическая реклама осталась в нашей памяти, потому что рекламные сообщения демонстрировались с невероятной частотой, а рекламный рынок не был перегружен, как сейчас.

Доверительный маркетинг дает возможность работать столь же эффективно. Он поощряет целеустремленность и частоту, которые заставили работать массовый маркетинг много лет назад, но непрерывное привлечение внимания заменяется постоянным диалогом.

А что, если бы частота обходилась Вам бесплатно? Что, если бы Вы могли пробиться через избыток рекламной информации и удостовериться, что получатель Вашего следующего рекламного сообщения действительно обратит на него внимание? А если бы Вы знали, что Ваша реклама будет эффективно работать и без лишней мишуры в виде развлекательных моментов?

Помните ту учительницу математики? Если у нее имеются подходящие ученики, которые искренне стремятся к знаниям (или к «пятерке»), то у нее есть разрешение на частое общение с ними. Ей не приходится тратить массу времени на шутки, демонстрацию диафильмов или экскурсии, ведь ученики ее внимательно слушают.

Теперь, когда она знает, чего хотят, она может вовлечь их в диалог. Она может оценить, что они знают и чего не знают. Она может восполнить пробелы в их знаниях. Она может использовать частое повторение, чтобы довести сообщение до их сведения.

Сила частоты огромна. Единственное препятствие составляла ее неэффективность. Но с применением доверительного маркетинга впервые в условиях растущего рекламного перенасыщения частота стала эффективной и результативной.

Каждый специалист по прямому маркетингу и маркетолог, работающий с каталогами, имеет свой список «А». Это перечень людей, которые покупают больше товаров по сравнению с остальными. Когда каталоги J. Peterman или Lands' End попадают в почтовый ящик клиента из этого списка, то люди их замечают и делают по ним заказы. Потенциальный клиент доверяет продавцу и покупает у него. Эти специалисты по прямому маркетингу, сами того не сознавая, создали отношения с покупателями, основанные на доверии. Разве удивительно, что клиенты продолжают делать покупки?

Является ли разрешение клиента открытым? Говорил ли клиент: «Продолжайте в том же духе, присылайте еще»? Пожалуй, это было не совсем так. Просто, покупая товары по каталогам, вновь и вновь поощряя покупками частое привлечение внимания, эти клиенты теперь предвкушают получение нового каталога. Они пришли к выводу, что он для них важен, и откладывают покупки до прихода следующего каталога.

Представляете, насколько эффективнее был бы список «А», если бы поощрение было открытым, а разрешение явным, что позволило бы сделать отношения более определенными по сравнению с существующими.

Доверительный маркетинг — это упорядоченный процесс, который позволяет любому маркетологу добиться одинакового уровня внимания и эффективности. Открыто предоставляя льготы клиенту в обмен на полученное разрешение и затем выполняя обещанное, практически каждый маркетолог может резко увеличить эффективность частого показа рекламы при меньших затратах.

По сути, доверительный маркетинг использует результаты, полученные с разрешения клиента, и вкладывает их в частоту. Когда вы знаете, что подавляющее большинство Вашей целевой аудитории *желает* получить Ваше сообщение, частота приобретает весьма привлекательный вид. А когда Вы направляете всю мощь самых современных средств массового распространения информации, чтобы часто и бесплатно доставлять рекламу, Вы добиваетесь поставленной цели.

Самый большой секрет Интернета состоит в том, что это, по сути, инструмент для прямого маркетинга. Фактически, Интернет предоставляет самые лучшие условия для директ-маркетинга из всех существовавших когда-либо. В одной из следующих глав Вы увидите, насколько плохо Интернету удается отвлекать внимание пользователей.

Главным образом люди пользуются Интернетом ради электронной почты. А электронная почта доставляет рекламу бесплатно и с высокой частотой. Доверительный маркетинг поможет Вам пожинать плоды частоты.

Маркетинговые опросы постоянно показывают, что люди часто привязываются к тому, чему они доверяют. Потребители испытывают симпатию к «своим» брендам и услугам, и, как правило, важнейшей предпосылкой для этих чувств является доверие.

В чем источник доверия? Оно возникает из частоты показа. Но прежде чем частота преобразуется в продажи, она превращается в разрешение. Разрешение на общение, разрешение на выполнение индивидуальных заказов, разрешение на рассказ о своем товаре. А от разрешения всего один шаг к доверию.

Пять уровней доверия

Вам на гарнир картофель-фри, сэр?

Десять лет назад маркетинговая концепция местного молочника воспринималась как совершенно устаревшая. Он был героем анекдотов о капризных покупательницах. Но сегодня молочник возвращается. Компания Streamline доставляет продукты. Компания Columbia Record Club рассылает CD-диски. И, конечно, молочник приносит молоко. Все они не спрашивают Вашего разрешения каждый раз.

Каждое разрешение имеет свой уровень. Помните свое «свидание» во втором классе? Тогда Вам было разрешено брать предмет обожания за руку, но только иногда и только если вокруг было мало народу. Это несколько иной уровень разрешения по сравнению с серьезными отношениями парочки из колледжа.

Цель доверительного маркетинга состоит в том, чтобы вести потребителей вверх по ступенькам разрешения, переводя их из разряда незнакомцев в разряд друзей, а затем клиентов, а далее из обычных клиентов в преданных. С каждой ступенькой этой лестницы возрастает доверие, увеличивается ответственность и растут прибыли.

Существуют пять уровней разрешения. Самый высокий уровень называется «внутривенным вливанием». Пятый, самый нижний уровень, носит название «моментального». Вот эти уровни по степени важности.

1. Внутривенное вливание (модель «покупка с одобрения»)
2. Накопление баллов (модель на основе обязательств и вероятностная модель)

3. Личные отношения
4. Доверие к бренду
5. Моментальный

Есть еще шестой уровень, но он настолько низкий, что я даже не хочу рассматривать его в качестве уровня. Он называется спам (синоним навязанной рекламы), и о нем я скажу в последнюю очередь.

«Внутривенное вливание»

Самый высокий уровень разрешения называется «внутривенным вливанием» по аналогии с процедурами в палате интенсивной терапии, когда в Вашу руку воткнута игла, и лекарство из капельницы медленно стекает в вену.

У доктора есть Ваше письменное согласие вводить Вам любые лекарства, которые он считает нужными. Доктор подбирает и назначает лекарство не просто так. Позже он предъявит вам счет, и он вправе надеяться, что Вы его оплатите.

Маркетолог, который добился от покупателя разрешения на «внутривенное вливание», принимает решение о покупке от имени клиента. Это колоссальная привилегия, но ее обратную сторону тоже нельзя сбрасывать со счетов. Если маркетолог ошибется в выборе или, еще того хуже, злоупотребит доверием, то он лишится его в одно мгновение.

Успешные юридические фирмы 80-х годов прошлого века зарабатывали немислимые деньги, применяя этот уровень доверительного маркетинга. Богатые корпорации, по сути, предоставляли им карт-бланш наряду с разрешением вести любую деятельность в интересах компании. Более того, они не задавали вопросов о ценах и не подвергали сомнению счета адвокатских контор.

Некоторые из этих фирм холили и лелеяли полученное разрешение и стали мультимиллионерами. Другие же, злоупотребив разрешением, некоторое время жили на широкую ногу и крайне удивились, когда компании вдруг начали интересоваться, а что, собственно, происходит.

Пятьдесят лет назад самым прибыльным участником книгоиздательского рынка был, наверное, «Клуб книги месяца» (Book of the Month Club). Почему он оказался столь успешным? Потому что у него было разрешение выбрать книгу и выслать ее вместе со счетом миллионам людей. Этот клуб был похож на сегодняшние книжные клубы, за исключением того, что альтернатив тогда было меньше, и подавляющее большинство адресатов соглашались с их выбором. Распорядительный комитет состоял из известных литераторов, и войти в состав его членов считалось большой честью. По существу, читатели предоставили им разрешение высокого уровня на выбор и доставку отобранных книг.

Талантливый маркетинг и отменный вкус заработали клубу право выбирать, печатать, доставлять книги, а также выставять счета читательской аудитории, которая рвалась прочесть выбранные книги. С такой «внутривенной» базой правление клуба получило огромную власть. От их выбора зависела дальнейшая карьера автора. К тому же клуб не боялся использовать свои полномочия. Он неустанно сокращал свои затраты, приобретая книги за часть цены, которую за них просили в книжном магазине, но, конечно, продавали их фактически за полную стоимость.

Действуя от имени клиента, они очень бережно относились к полученному разрешению и на этом расширяли рамки доверия. Лишь расслоение интересов американцев вкупе с пагубным влиянием телевидения привело к окончательному закату их власти.

Сотрудники компании Poland Springs обладают разрешением того же уровня на доставку питьевой воды в

учреждения. Системы автоматического пополнения запасов позволяют продавцам масляных обогревателей и прочим вкладывать деньги, чтобы получить разрешение авансом и все последующие годы извлекать из него прибыль, не разрушая завоеванного доверия.

Подписка на журналы — это еще один великолепный пример данной модели. Каждый получаемый Вами номер оплачен еще *до того*, как попадает Вам в руки. Клиенты дают разрешение издателям журналов присылать им каждый месяц буклеты с рекламными объявлениями и статьями, то есть соглашаются оплачивать их авансом.

Почему люди предпочитают так поступать? Зачем устраняться от контроля и позволять кому-то извлекать прибыль из Вашего доверия?

Первая причина, и ее значение постоянно растет, — это экономия времени. Компания Streamline потерпела бы крах, если бы Америка вернулась к тем временам, когда жена сидела весь день дома. Вместо того чтобы платить компании за доставку продуктов, вещей из химчистки и фотографий, она бы потратила несколько часов и сделала все сама, сэкономив несколько долларов. Но так как Streamline предлагает сэкономить для нас столь драгоценный ресурс как время, то мы охотно соглашаемся на это.

Вторая причина — экономия денег. Во многих отраслях расходы на маркетинг составляют самую крупную статью из всех заложенных в стоимость товара. Журнал в киоске может стоить в три раза дороже, чем он обходится при подписке. В стоимость товара в магазине алкогольных напитков, принимающем к оплате чеки, входит стоимость автоматического внесения денег на чек с Вашей зарплатой.

Подобный метод экономии затрат фигурирует во многих сферах. Например, в обмен за устранение риска и экономию издержек реализации товаров компания Procter&Gamble предоставляет сети магазинов Wal-Mart огромную скидку на стиральный порошок Tide. Компа-

ния P&G получает полный доступ к базе данных кассовых аппаратов магазинов Wal-Mart и пополняет запасы стирального порошка в магазинах без получения заказа на поставку.

Дав разрешение компании P&G поставлять стиральный порошок Tide в любой из магазинов в любое время, Wal-Mart экономит время и деньги.

Третья причина довольно неожиданная. Многие потребители предпочитают давать разрешение на «внутреннее вливание» потому, что не желают делать выбор. The Book of the Month Club фактически гарантировал, что Вы сможете читать те книги, которые читают все. Пациент больницы не желает сравнивать достоинства тех или иных лекарств.

Так как компьютеры облегчают маркетологам понимание и учет нюансов индивидуальных потребностей клиентов, значение третьей причины будет возрастать и далее. Чем удачнее маркетолог подбирает товары, тем больше вероятность, что мы охотно предоставим ему эту возможность.

Четвертая причина — предупреждение товарного дефицита. Молочник гарантирует, что у нас всегда будет молоко. То же самое делает поставщик питьевой воды для офиса. Возможности в этой сфере неограниченны. Представьте лазерный принтер (конечно, с подключением к Сети), который автоматически по электронной почте заказывает картриджи с красящим порошком по мере необходимости. Или представьте автомобиль, который, пока Вы спокойно спите, сигнализирует фабрике по сотовой связи, что к Вашему дому пора прислать специалиста по техническому обслуживанию.

Идея автоматического пополнения ресурсов может быть реализована во многих аспектах, так как развитие технологий облегчает функционирование этих систем. Поэтому, в сущности, любой товар можно продавать по авансовой схеме.

Я нисколько не удивился, узнав о том, что компания Gateway на днях объявила об абонементном обслуживании компьютеров, поскольку именно эту идею я рекламировал несколько лет назад. Вместо того чтобы каждый раз покупать новый компьютер, Вы платите компании \$49 в месяц, и каждые два года они наращивают технические возможности Вашего компьютера до уровня самой последней модели. Надеюсь, то же самое вскоре будет происходить во многих других отраслях.

В конце концов, наверное, не столько важно иметь личный автомобиль, сколько иметь надежную возможность перемещений. Поэтому вместо того, чтобы арендовать машину на определенный срок, Вы могли бы ежемесячно вносить плату за услуги компании Форд и разрешить ей каждый день подавать Вам уже заправленный топливом автомобиль прямо к дому. До тех пор, пока Форд будет должным образом выполнять свою часть сделки, Вы будете охотно прислушиваться к их новым предложениям.

Покупка с одобрения

Конечно, не все аспекты «внутривенного» маркетинга обладают автоматическим разрешением. Он включает также разновидность под названием «покупка на пробу». В этой модели требуется второй уровень согласия клиента, прежде чем с ним производится расчет. Эта модель более распространена по сравнению с безоговорочной, и Вы наверняка уже подписывались на подобные услуги.

Когда, например, компания Columbia Record Club присылает Вам альбом с записями, то одновременно она предлагает ознакомиться с автоматической подборкой на следующий месяц и сообщить о Вашем решении. Если Вы ответите «нет», то этот альбом доставлять не будут. Если же компания правильно угадала Ваши вкусы и потребности, то следующий альбом придет автоматически.

Маркетологи часто называют этот тип разрешения «негативным выбором». Он часто с большим успехом применяется в долгосрочных программах, хотя иногда им злоупотребляют. Например, с введением автоматизированной системы расчетов по кредитным карточкам, маркетологам стало значительно легче расширять рамки разрешения. Проблемы возникают в том случае, если маркетолог надеется (и даже ожидает), что клиент забудет о сделанном «негативном выборе». Тогда клиент превращается в источник прибыли для компании, не получая взамен адекватных услуг.

Например, самыми выгодными клиентами службы Prodigy в пору ее расцвета были те, кто подключил свою кредитную карточку, но никогда не пользовался услугами компании! Месяц за месяцем с кредитных карточек клиентов снимали деньги за услуги, которые они не получали, а поскольку эти суммы автоматически добавлялись к расходам, то многие люди этого даже не замечали (фактически, десятки тысяч людей оплачивали эти счета более десятка лет).

Корпорация Cendant (бывшая CUC) зарабатывает огромные суммы, используя те же приемы. Люди вступают в Shopper's Advantage или другой клуб покупателей и платят \$49 членских взносов в год. Используя превосходный маркетинг, они смогли привлечь десятки миллионов людей к членству в клубе. Но вместо того, чтобы на каждом этапе стремиться к дальнейшему расширению рамок разрешения, их маркетологи часто пользуются тем, что клиентам сложно отследить, какие платежи осуществляются по кредитной карточке, и стремятся извлечь из этого выгоду.

Компании Prodigy, Cendant и им подобные упускают колоссальные возможности расширения доверия. Они считают, что уже выполнили самую тяжелую часть работы. Они получили доступ к клиенту и его кредитной карточке. У них есть право обслуживать этих кли-

ентов целенаправленно, учитывая их потребности. Проблема состоит в том, чтобы использовать это разрешение для увеличения доверия и извлекаемой прибыли.

Но покупка с одобрения — это нечто большее, чем просто негативный выбор. Например, универмаг Nordstrom часто добивается разрешения позвонить по телефону или письменно уведомить покупателя о поступлении интересующего его товара. Или служащий крупного книжного магазина может вспомнить о предпочтениях клиента и позвонить ему, когда поступит новая книга писателя Элмора Леонарда.

Компания Amazon.com намеревается выстроить следующий уровень своего бизнеса на основе покупок с одобрения. Понимая потребности и желания своих клиентов и добившись разрешения общаться со своей покупательской аудиторией, они могут применить метод фильтрации на основе анализа прошлых приобретений, вычислить при помощи компьютера Ваши вероятные будущие предпочтения, чтобы привлечь внимание к книге, которая, возможно, Вас заинтересует. Бывает, они даже просят другого клиента рекомендовать Вам книгу!

Во многих отношениях покупка с одобрения является самой лучшей формой разрешения, которой только может добиться маркетолог. Пусть, в отличие от «внутривенного вливания», она не настолько привлекательна, тем не менее, покупка с одобрения обеспечивает надежную связь между загруженным делами покупателем и маркетологом.

Даже с разрешением столь высокого уровня потребители всегда страдают от вмешательства в их личную жизнь. Маркетолог не имеет права расслабляться или, хуже того, извлекать из полученного разрешения корыстную выгоду.

Одно время я был постоянным покупателем магазина, торгующим рамами для картин. Я даже не обращал внимания на цены, которые назначал мне продавец, по-

тому что он уже изучил мои вкусы, и я был уверен в его порядочности.

Однако во время последнего визита в магазин я обнаружил, что другой, менее лояльный покупатель платит меньше. Страх перед потерей нового клиента заставил торговца предоставить ему скидку.

Увидев это, я почувствовал себя так, как будто меня предали. Я ничего не сказал продавцу, но, осознав, что стал жертвой собственной лояльности, начал пристально следить за суммами.

Клиентов привлекают не только цены. Их привлекает сочетание цен, сервиса, безопасности и комфорта. Если Вы, в отличие от конкурентов, можете предложить клиентам весь этот комплекс, то Вам удастся сохранить высокий уровень доверия. Но остерегайтесь принимать разрешение как нечто само собой разумеющееся. Если оно представляет ценность для Вас, значит, оно имеет ценность и для Ваших конкурентов.

Случается, что даже после получения разрешения на «внутривенное вливание» Вам необходимо дополнительно «подкармливать» клиентов.

Накопление баллов

Следующий уровень разрешения — баллы. Это легальный поэтапный метод привлечения и удержания внимания клиента.

Помните программу вознаграждения клиентов «Зеленые марки компании Sperry&Hutchinson» (S&H Green Stamps)? Идея была великолепна. Каждый раз, когда Вы покупали товар в магазине-участнике акции, Вы получали несколько марок, которые затем наклеивали в специальную книжечку. Заполнив определенное количество книжечек, Вы получали право на подарок.

Магазин использовал «зеленые марки» как способ вознаграждения покупателей за лояльность и стимулиру-

ровал частое посещение магазина. Сами по себе марки ничего не стоили, но если Вы вновь и вновь приходили в магазин, их ценность неожиданно возрастала.

Конечно, более внимательный продавец использовал бы марки для того, чтобы изменить поведение покупателя, в частности, вознаградить его за внимание. Нетрудно, например, представить, что можно было предложить бонус в виде марок всем, кто сегодня покупает обувь от Donna Karan. Даже если я не собирался покупать сегодня туфли, то очень велика вероятность, что я их куплю, если я коллекционирую баллы. Предложить награду в обмен на мою лояльность (и тем самым поддержать мою заинтересованность) — это был бы очень действенный способ.

Подумайте, насколько эффективнее поступать так, чем просто выставлять товар на продажу. Вместо того чтобы давать огромную скидку (как правило, за наличные) и получать разовую выгоду, продавец может подарить клиенту несколько баллов, и помимо получения разовой порции внимания он создаст еще более перспективную программу для работы в будущем.

Хорошие маркетинговые программы со временем работают лучше. Им не нужны инновации, чтобы прорваться через избыток рекламной информации. Они построены на фундаменте, который в конечном счете будет приносить ценные плоды. Программа Green Stamps работала несколько десятков лет, потому что в ее основе лежал надежный принцип, и концепция была хорошо реализована.

Чем больше собрал, тем больше получил. Эта формула актуальна для любой программы накопления баллов. Программа должна быть выстроена таким образом, чтобы зарабатывать лишние баллы стало еще легче и увлекательнее. Маркетологи, работающие с программами накопления баллов, любят раздавать награды, ведь это значит, что программа действует.

«Зеленые марки» превратились в валюту, и, как всякие деньги, они приобрели конкретную стоимость. Маркетологам пришлось решать, сколько денег они готовы израсходовать на привлечение внимания, и, в конечном счете, на реализацию.

Важность этого компонента отчасти объясняется особой притягательностью данного уровня разрешения. Практически невозможно определить стоимость (и ценность) телевизионной рекламной кампании. Конечно, продажей товара или выплатой вознаграждения продавцам можно добиться лучших результатов, но нельзя точно определить, сколько денег следует потратить, чтобы получить желаемую прибыль.

Баллы решают эту проблему. Они имеют стоимость (в случае с «зелеными марками» стоимость — это сумма, которую Вы должны уплатить организации за каждую марку, которую приобретаете и затем выдаете покупателю). Кроме того, баллы приносят результат. Израсходуешь больше баллов, получишь больший результат. Именно эта зависимость превращает использование баллов в прогнозируемый, поддающийся учету процесс.

Применяя баллы в качестве валюты, соответствующей потребностям людей, которых Вы стремитесь охватить в первую очередь, Вы можете сделать предложение гораздо более эффективным. Например, нет смысла предлагать миллионерам бесплатный вывоз мусора. Предложение не привлечет достаточное количество людей и не найдет отклика в аудитории.

Поскольку внимание у людей различно, то скидка при оплате наличными является самой примитивной формой при использовании баллов. Часто скидка предоставляется тому, кто мог бы прекрасно обойтись без нее. Бывает так, что скидка слишком незначительна, чтобы заставить выгодного потенциального клиента купить у Вас товар в первый раз.

Так как баллы применяются на многих уровнях, и поскольку они приобретают все большую ценность как средство привлечения внимания, они преодолевают барьеры, возникающие из-за наличных скидок и назойливой телевизионной рекламы.

Программа с использованием баллов представляет собой гибкий метод поощрения потребителей за внимание или за покупку. С ее помощью достаточно легко отслеживать приобретения и затем вознаграждать клиента. Даже магазин по продаже мороженого в моем родном городке предлагает карточку, по которой после десятой покупки вы можете получить один стаканчик мороженого бесплатно. Компостируя карточку при каждом посещении, они могут точно определять постоянных клиентов, стимулировать частое посещение магазина и создавать лояльное отношение.

Однако поощрять клиентов за внимание дело нелегкое. Трудно удостовериться, что отдельный человек обратил свое внимание, особенно если потребительская аудитория велика. Хуже всего, что метод поощрения предоставляет лазейку для мошенничества. Если можно заработать баллы, не выключая телевизор или просто щелкая кнопкой мыши, то не составит большого труда взломать систему с большими наградами.

Когда я начал создавать концепцию доверительного маркетинга, я послушался собственного совета и создал компанию, нацеленную на использование этих приемов в режиме он-лайн. Маркетинг компании Yoodyne целиком и полностью основан на программах с использованием баллов, которые вознаграждают клиентов за внимание. Предлагая дополнительные баллы на пути к главному призу, компания Yoodyne способна завоевать внимание клиентов, а также управлять им.

Самое замечательное, что отдельный балл почти ничего не стоит. Создав «валюту», имеющую ценность для

потребителей и очень низкую стоимость для маркетологов, мы нашли способ сэкономить внимание.

В результатах нет ничего удивительного. На разрешение, полученное от клиента, Yoodyne реагирует серией электронных писем, причем основной акцент в этих посланиях делается на информацию от спонсора.

Процент отклика на наши письма составляет в среднем 36%, причем на некоторые сообщения отвечают более 60% клиентов. Сравните эти цифры с результатами типичной кампании с использованием прямых почтовых рассылок (где приходится приобретать конверты, печатающие устройства и марки!): там результат около 2% считается отличным.

Как может такой простой прием, как использование баллов, привести к повышению показателей отклика на 1800%? Как могут ничем не примечательные призы и моментальные лотереи так сильно воздействовать на поведение потребителей и менять его?

Ответ, предлагаемый большинством критиков, таков: балловые программы на самом деле не работают. Они утверждают, что оплата внимания или участия в мероприятиях иногда может подействовать, но чаще эти программы подталкивают людей к жульничеству, т. е. люди читают рекламные объявления, но совсем из других соображений.

На первый взгляд, логично, но на самом деле это неправильно. После нескольких исследований, результаты которых подвергались проверке, и параллельно проведенных тестов нам удалось показать, что наши клиенты готовы приобретать товары в виртуальных магазинах и в некоторых случаях делают это даже охотнее, чем клиенты, привлеченные традиционными средствами рекламы.

Как избавиться от «джентльменов удачи»: все хотят выиграть

Пожалуй, самым серьезным критическим замечанием из всех, которые я слышал по поводу доверительного маркетинга — это привлечение грозы всех маркетологов, «джентльменов удачи». Безусловно, все мы ищем выгоду. Однако для прямого маркетинга «Джентльмен (именно с заглавной буквы) удачи» — это человек, у которого больше времени, чем денег. Это не покупатель, который сосредоточен на поиске дешевых товаров, он не является потенциальным клиентом для маркетолога.

Любой специалист, работающий с адресными списками для прямой почтовой рассылки, нарисует словесный портрет «джентльмена удачи» (и будет счастлив, если Вы купите у него список их адресов). Как правило, эта группа покупателей чаще характеризуется более низкими доходами и более пожилым возрастом, чем идеальная аудитория для маркетинга. Короче, это явно не тот тип, при виде которого у маркетолога, рассчитывающего на высокую прибыль, текут слюнки.

Корпорация Lillian Vernon работает с «джентльменами удачи», а компания J. Peterman нет.

«Джентльмены удачи» с азартом ввязываются в лотереи. Они часто читают информационные бюллетени с советами, как выиграть. Они первыми в своем районе попадают на удочку финансовых пирамид или бойко написанных, но недобросовестных или даже лживых сообщений на различные темы, будь то материалы для обшивки домов или способы снижения веса. Когда Вы видите по телевизору какого-нибудь бедолагу, которого надули, отобрав деньги, которые он копил всю жизнь, то перед Вами типичный «джентльмен удачи».

Маркетинговый прием, предназначенный для привлечения внимания и лояльности этой группы, не име-

ет особой ценности. Однако на практике маркетологи соглашаются на участие всех групп, потому что предлагаемые выгоды по природе своей рассчитаны на разжигание алчности и корысти. Маркетологи компании Savvy утверждают, что в самой организации маркетинговой кампании на основе этого приема уже заложен изъян, так как привлекается неподходящая аудитория. Эти ребята потратят Ваше время, но денег платить не станут.

Всегда ли предложение чего-то, обладающего материальной ценностью, в обмен на внимание ведет к откликам со стороны наименее подходящих покупателей? Ответу вопросом на вопрос: Вы собираете «бесплатные мили», предоставляемые авиакомпаниями часто летающим пассажирам?

Если Вы относитесь к категории сверхмобильных или богатых людей, то Вы ответите утвердительно. Вы и без того можете позволить себе отпуск в Париже, тем не менее, Вы охотно жертвуете неприкосновенностью своей частной жизни, позволяя авиакомпании American (или одному из ее конкурентов) отследить маршруты Ваших передвижений.

Кроме того, Вы, возможно, носите при себе кредитную карточку American Airlines (не такую популярную в США, как Citibank Advantage). В обмен на информацию частного характера эта карточка предоставляет Вам дополнительные «бесплатные мили».

Учитывая сотни миллионов долларов, израсходованные в прошлом году на лотереи, конкурсы и программы, объединяющие маркетинговую деятельность нескольких компаний, не приходится сомневаться, что эти мероприятия работают, как верно и то, что «джентльмены удачи» не составляют основную группу участников!

На недавней конференции администраторов я провел опрос. Были заданы два вопроса:

1. Достаточно денег на Вашем банковском счете для оплаты отпуска в этом году?
2. Активно ли Вы отслеживаете накопление «бесплатных миль»?

На первый вопрос почти 100% опрошенных ответили «да». На второй аудитория также дала положительный ответ, но при этом я обнаружил, что для максимального увеличения «бесплатных миль» участники опроса выбирали специальные отели, кредитные карточки и даже рейсы.

Частично привлекательность программ накопления «бесплатных миль» кроется в том, что они дают пользователям ощущение власти. Приятно ощущать свой интеллект, обдумывая, как накопить побольше миль. Можно понять саму систему и даже попытаться ее обмануть.

В то же время American и другие авиакомпании по существу изобрели новую валюту, которой можно расплачиваться в обмен на внимание. Однако до настоящего времени авиакомпании удивительно неумело использовали это разрешение.

Например, компания American знает, что я летаю только в Сан-Франциско. Я упоминаю об этом каждый раз, когда лечу, к тому же, у них есть компьютерные банки данных, в которых фиксируются все мои перемещения (кстати, и Ваши тоже). Тем не менее, сообщения, поступающие на мой пакет частого пользователя услугами авиакомпании, ничем не отличаются от сообщений, приходящих моему соседу, который путешествует только на автобусе (он пользуется кредитной карточкой для получения миль и обменивает их на возможность остановиться в отеле).

Какое пренебрежение к моему вниманию! Если бы они присылали мне льготные купоны на пользование ресторанами в Сан-Франциско или возможность купить путеводитель или проживание в определенном отеле, это

оказало бы на меня воздействие. Вместо этого они, с одной стороны, создают колоссальную базу для получения разрешения, а с другой — разбазаривают ее важнейший составной элемент.

Да, нелегко и недешево заставить человека на что-то подписаться, а затем привлечь его к накоплению баллов. Конечно, маловероятно, что Вы сможете заполучить столько же подписчиков, сколько сумели приобрести авиакомпании. Но для отраслей, в которых возможно использование балловых программ, это удивительно недорогой способ привлечь и удержать именно подходящих клиентов.

Иногда даже опытные маркетологи попадают в ловушку, если начинают проецировать собственные желания и потребности на широкие слои населения. Возможно, лично *Вы* не станете перебегать через дорогу, чтобы выиграть тысячу долларов или хотя бы футболку. Но мы видим, что потребители вновь и вновь хотят ощутить нервную дрожь от удовольствия получить приз.

Как и «зеленые марки», «бесплатные мили» в качестве награды часто летающим пассажирам имеют огромный успех, поскольку потребители могут поэтапно накапливать скидки и получать премии. И эта характерная особенность программы привлекает огромное число людей.

Сотрудники корпорации Gtech, ведущего разработчика лотерей и лотерейных билетов, обнаружили потрясающую закономерность. Когда выигрыш в лотерее достигает определенного уровня (примерно \$5 млн.), к участию подключается совершенно новая группа игроков. Вы когда-нибудь покупали лотерейный билет? Скорее всего, да. Но могу поклясться, что Вы вступали в игру только ради крупного выигрыша.

Если награда велика, если вступить в игру достаточно легко, если шансы на выигрыш довольно велики, и если уровень доверия к организаторам высок, — то прак-

тически все захотят стать участниками. Кто же откажется сэкономить доллар-другой?

Я люблю приводить в пример авиакомпанию, которая пыталась создать транзитный узел в Саудовской Аравии. Их цель состояла в том, чтобы привлечь очень богатых (и очень занятых) путешественников изменить маршрут путешествия и сделать пересадку в Саудовской Аравии. Метод, который они придумали, был прост. Каждый день они дарили автомобиль «Роллс-Ройс» одному из счастливчиков, летевших первым классом.

Казалось бы, мало кто из богатых людей будет тратить свою самую большую ценность — время — на то, чтобы выиграть приз, который они могут позволить себе купить и так. Тем не менее, реклама сработала превосходно.

Итак, почему эти программы действуют? Судя по опыту моей компании, причина в том, что потребители получают удовольствие от участия в них. Они чувствуют себя умными. Они контролируют ситуацию. Они чувствуют себя в безопасности. Им нравится получать личные послания, а не обезличенные рассылки (каждое сообщение ожидаемо, персонально и существенно, не говоря уже о его уникальности).

Среди клиентов Yoyodyne в два раза чаще встречаются люди со степенью бакалавра, чем среди населения в целом. Это умные люди, которым нравится, когда им об этом говорят. Им также нравится испытывать себя в борьбе с системой. Программа, основанная на накоплении баллов, способна удовлетворить всем этим требованиям.

Эти программы можно разделить на две категории: модель на основе обязательств и вероятностную модель.

Модель на основе обязательств

В обязательных программах каждый полученный балл действительно имеет значение. «Зеленая марка» или награда за частоту в виде «бесплатных миль» имеет реаль-

ную стоимость — собери достаточное количество и обменяй на гарантированную награду.

С одной стороны, хорошо, что потребителям нравится такая схема. Она устраняет страхи обмана или мошенничества, потребителю легче ощутить продвижение вперед по пути к награде, из-за которой он главным образом и вступил в игру.

Слабая сторона программы в том, что она дорого обходится маркетологу. Если каждый заработанный балл стоит денег, в таком случае цена изменения модели покупательского поведения будет велика. Например, согласно последним данным, в результате осуществления этих программ авиакомпании имеют обязательства на миллиарды долларов. Если бы они погасили все задолженности по «бесплатным милям», то не осталось бы места для пассажиров, платящих живые деньги, и компании в буквальном смысле обанкротились.

Способ, которым маркетолог решает эту проблему, оказывает огромное влияние на жизнеспособность программы. Например, авиакомпании начали резко ограничивать количество мест по программе накопления «бесплатных миль». Эта мера не очень вяжется с первоначальной целью, и сейчас авиакомпании раздают мили, по которым они не намерены выполнять обязательства. Это начинает напоминать «пирамиду», когда последние клиенты оплачивают путешествие первых.

Программа будет процветать до тех пор, пока потребители не потеряют веру в нее. На беспокойство некоторых пассажиров авиакомпании реагируют предоставлением большего числа мест, которые на большинстве рейсов становятся доступны в последнюю минуту. Так они поддерживают свою рентабельность, но при этом заставляют пассажиров верить в несбыточную мечту.

Некоторые обязательные программы вообще не предлагают призов. Вместо этого потребители стремятся заработать более солидные скидки на будущие покуп-

ки, но в результате эти скидки компенсируют стоимость наград. Купите три коробки корма для собак Cheerios и получите большую упаковку Frisbee всего за \$3, включая почтовые расходы и транспортировку! В эти три доллара часто входит стоимость всех почтовых и транспортных расходов, а также стоимость самой упаковки Frisbee.

Награды или скидки обеспечивают этим программам внешнюю привлекательность, поэтому иногда их применение дает результаты, подобно меченым кольцам, которые наши родители собирали в 50-х годах. Настоящая опасность возникает тогда, когда награда не имеет большого значения в глазах покупателя. Если это случается, баллы обесцениваются.

Модель на основе обязательств подразумевает необходимость серьезных мер по предупреждению мошенничества, поскольку каждый следующий балл представляет собой большую ценность. Известен ряд примеров сбоев в системе, позволявших заработать больше миль, чем полагалось в соответствии с действительной ценой билета. Ушлым клиентам удалось накрутить количество миль, что подорвало основы системы.

Один из доступных маркетологу способов избежать мошенничества — это сосредоточиться на текущих покупках и нечасто, скорее, крайне редко поощрять покупателей за внимание.

Если Вы поощряете клиента за внимание, и награда вполне ощутимая, то потребитель может симитировать, нанять вместо себя дублера или разработать компьютерную программу, чтобы обмануть систему. Все вышесказанное не относится к вероятностной модели, где риск мошенничества не высок.

Вероятностная модель

Вероятностная модель представляет собой почти полную противоположность модели с использованием обяза-

тельств. Клиенты не зарабатывают гарантированную награду; вместо этого они зарабатывают больше шансов *выиграть* ее. Это что-то вроде бесплатной раздачи лотерейных билетов в обмен на требуемое поведение.

Самое большое преимущество вероятностной модели состоит в том, что стоимость следующего балла по существу равна нулю. Если приз фиксированный (к примеру, \$1 млн. или автомобиль), то увеличение количества участников не требует никаких затрат.

Самый серьезный недостаток модели вытекает из ее достоинств — если потребитель не уверен, что у него есть шансы на выигрыш, он просто не станет вступать в игру. Или если в процессе игры ему станет скучно, он из нее выйдет.

Таким образом, перед маркетологом встает задача организации серии мероприятий и рекламных акций, а также установления диалога с клиентами, чтобы противодействовать расплзающейся скуке и усталости. С помощью постоянного повышения ставок, увеличения вероятности выигрыша и усиления притягательности призов маркетологи могут поддерживать интерес целевых клиентов и влиять на их поведение.

Если в лотерее разыгрывается приз в \$5 млн., он сразу же привлекает внимание совершенно иной аудитории. К выигрышу резко устремляется совершенно новая социальная группа — врачи, юристы и прочие с доходом выше среднего, которые хорошо понимают, что такой приз может в корне изменить их жизнь.

Программы с использованием баллов и элементом вероятности должны сделать то же самое. Приз должен обладать потенциальными возможностями преобразования жизни клиентов и быть настолько значимым для каждого потребителя, чтобы, несмотря на избыток рекламной информации, люди обратили на него внимание и захотели участвовать в розыгрыше. Но самым важным результатом должно стать увеличение частоты.

Если эта программа работает, то дает поистине впечатляющие результаты. В рекламной интернет-акции компании Yoodyne, Get Rich Click («Разбогатеи одним щелчком мыши»), средний клиент пробегает более пяти сайтов, которые мы для него выбираем. В EZSpree, нашей торговой акции, средний покупатель посетил шесть магазинов, 20% из них отметили щелчком мыши понравившийся товар, а 14% участников пошли дальше и сделали покупку в виртуальном магазине во время рекламной акции.

Эти результаты на порядки выше, чем получают другие продавцы в Сети, а в их основе лежат простые истины:

1. Никто не вступает в акцию с намерением проиграть.
2. Никто не отказывается от участия, если надеется на первое место.
3. Страх проиграть из-за недостатка баллов перевешивает стоимость внимания, т. е. клиент ведет себя в соответствии со сценарием маркетолога.
4. Если общение происходит непринужденно и доброжелательно, то велика вероятность, что клиент будет участвовать в этой кампании и дальше.

Когда Вы рассматриваете возможность использования программы накопления баллов в своем бизнесе, не забывайте учитывать несколько факторов. Первая проблема состоит в том, что для обеспечения лояльности клиентов необходимо резко увеличить вознаграждение. Компания American Airlines не дает почти никаких наград пассажирам, летающим один раз в несколько месяцев. Но если человек начинает летать чаще, то ему начинают предоставлять места в бизнес-классе и другие льготы.

Вторая проблема — и это решающий момент — программа должна быть построена на основе доверия со стороны клиента. Они должны с самого первого дня уяс-

нить, что маркетолог будет следить за их действиями и использовать полученную информацию для отправления им целевых, персональных сообщений.

Если нет доверия, предоставление наград клиенту практически теряет смысл. Поэтому важно четко определить границы доверия. Например, допустима ли передача разрешения другому клиенту? Компания American Airlines знает о Вас очень много, но как эта информация будет использована? Цель не в том, чтобы заставить клиента врасплох, а в том, чтобы посылать ему только те сообщения, которых он ждет.

Технология позволяет производить смешанные программы. Уровень доверия в них несколько ниже, чем в балловых программах, но они охватывают многие вышеперечисленные преимущества.

Например, корпорация по маркетингу Catalina установила компьютеры в более 80% всех американских супермаркетов. Компьютер проверяет унифицированные товарные коды на каждом товаре данного магазина. Он также фиксирует штрих-коды на платежной или дисконтовой карте магазина.

Как можно использовать полученные данные? Специальный принтер, установленный на каждом контрольно-кассовом аппарате магазина, может напечатать ленту купонов, предназначенных именно для Вас. Если Вы, к примеру, покупаете продукты марки Naagen-Dazs, принтер может распечатать для Вас купоны на продукцию Ben&Jerry. Кому вручить этот купон, как не клиенту, только что доказавшему свою любовь к этим товарам?

Безусловно, Catalina может пойти намного дальше. Если Вы пользовались своей бонусной карточкой, то в компании знают, кто Вы, где живете, сколько денег тратите в магазине каждую неделю и что обычно покупаете.

В настоящее время разрешение, которое Вы дали при заполнении бонусной карточки, не дает сотрудникам магазина привилегии отслеживать информацию в пол-

ной мере. С другой стороны, они любыми путями старались не вызвать удивление у клиента хитроумными уловками (вроде поздравительных писем, направляемых на Ваш адрес после того, как в течение нескольких недель Вы и Ваш муж покупаете детское питание и подгузники самого маленького размера).

В стремлении сделать свои предложения значимыми и индивидуальными, Catalina может изменять количество получаемых Вами «баллов». Например, для них не составит большого труда предоставлять самым преданным потребителям сухих завтраков Kellogg's купон на получение большего количества продукции Quaker Oats, чем давать тот же купон клиенту, не имеющему явных предпочтений.

Они могут изменять количество баллов в зависимости от Вашего места жительства, количества покупок или даже от частоты погашения купонов в прошлом! Прогнорируйте несколько купонов подряд, и они захотят проверить, что произойдет, если они предложат Вам конкурирующую продукцию *бесплатно*.

Важным отличительным признаком этой программы является то, что хотя Catalina и имеет доступ к *данным*, на самом деле рамки *дозволенного* не так уж широки. Без разрешения им трудно в полной мере реализовать ценную информацию. Представляете, насколько выросли бы их доходы, если бы клиенты с нетерпением ждали их сообщений?

Личные отношения

Третий уровень разрешения — личные отношения. Он поставлен ниже предыдущего уровня в иерархии разрешений. Почему? Потому что личные отношения плохо поддаются измерению.

Использование добрых отношений с клиентом представляет собой чрезвычайно эффективный способ сфо-

кусировать его внимание или изменить модель его поведения, но этот подход отдает инициативу в руки клиента. Специалист может сменить место работы, но программа останется. Дантисты, например, не получают больших сумм, когда «продают» свою практику. Почему? Нет гарантий, что пациент будет в той же мере удовлетворен услугами другого врача.

В мире бизнеса личные отношения медленно и трудно поддаются углублению. Могут потребоваться годы совместной игры в гольф, поставок продукции отменного качества, целенаправленных продаж и личных контактов, чтобы сделать отношения более близкими.

Владелец химчистки на углу использует Ваше доверие, чтобы порекомендовать Вам новый способ выведения пятен на пальто или даже предложить другую услугу. Новая вывеска в витрине этой химчистки скорее привлечет Ваше внимание, чем вывеска магазина, в котором Вы не являетесь постоянным покупателем.

Тот факт, что этот вид доверия с трудом поддается измерению, не означает, что он не является жизненно важным, полезным и действенным. Обнаруживая подходящих людей и пытаясь завоевать их расположение, маркетологи, работающие на свободном рынке B2C (Business to Customer) и корпоративном рынке B2B (Business to Business), могут оказать колоссальное воздействие на конечный результат.

Тед Херман продал вычислительный комплекс одному из муниципальных ведомств Нью-Йорк Сити. Эта сделка покрыла множество квот и была совершена благодаря преобразованию личных контактов в разрешение на продажу.

Без этого вида разрешения было бы невозможно совершать сделки на Уолл-Стрит, и бизнес Голливуда и Мэдисон-авеню (*улица в Нью-Йорке, символа американского рекламного бизнеса — прим. пер.*) также пошел бы ко дну. Многие компании создали многомиллиардные империи

на основе полученного разрешения продавать свой товар небольшому количеству компаний. У Макдоннела Дугласа было разрешение на продажу товара лишь одному клиенту, но им был Пентагон.

Осознание ценности разрешения на уровне личных контактов представляет огромную важность для развития бизнеса. Компания Дисней, например, имеет штат высокооплачиваемых специалистов, которые занимаются лишь тем, что поддерживают связь с талантами. Они не покупают и не продают. Они лишь поддерживают каналы получения разрешений.

Задумайтесь на секунду о своей адресной книге. Ее можно разделить на три группы: клиенты, давшие разрешение самого высокого уровня (люди, которым Вы можете в любое время звонить, рассказывать о товаре и продавать его); клиенты, отчасти давшие разрешение (благодаря личным или прошлым контактам у Вас есть право, по меньшей мере, попытаться продать товар этим людям); и, наконец, незнакомцы, о существовании которых Вы знаете, но чтобы получить от них разрешение, Вам придется начинать деятельность с нуля.

Я привязан к своему органайзеру Palm Pilot, потому он позволяет иметь под рукой 2000 необходимых контактов. Выгодно ли было бы кому-нибудь его красть? Разве перечень моих связей, наработанных за пятнадцать лет в издательском бизнесе и работе в Интернете, помог бы другому человеку начать или расширить свое дело? Я так не думаю.

Вряд ли этот человек сказал бы: «Привет, я украл органайзер у Сета Година, нашел там Ваш телефон и хотел бы назначить Вам встречу на завтра». Информация — ничто. Разрешение — все. Неожиданный звонок от маркетолога, который не собирает разрешения и не дорожит ими, вряд ли произведет больший эффект, чем звонок от воображаемого вора.

Cambridge Technology Partners — это бурно развивающаяся фирма, занимающаяся разработками в области

высоких технологий и консалтингом. Она сосредоточила 100% своих продаж в департаментах информационных технологий 1000 крупнейших компаний США. По сути, имеется лишь 1000 людей, до которых компании есть дело — начальники департаментов информационных технологий.

С самого начала сотрудники СТР использовали доверительный маркетинг для осуществления продаж. Они приглашают очень загруженных работой, но время от времени испытывающих трудности специалистов на семинары высокого уровня. Во время семинара они знакомят их с руководителями верхнего звена, которые высказываются по тем важным проблемам, с которыми те сталкиваются в своей профессиональной деятельности. И никаких продаж. Торнтон Мей, блестящий маркетолог, который руководит программой, не хочет ничего продавать. Его даже мало интересует получение подробного перечня проблем, с которыми сталкиваются потенциальные клиенты. Торнтону нужно только разрешение общаться с этими людьми, которые когда-нибудь, возможно, возглавят руководство.

Когда сотрудники компании СТР готовы определить проблему компании «Х» и устранить ее, разрешение, которым заручился Торнтон, оправдывает предыдущие затраты фирмы. Разрешение недешево — \$5000 и более с каждой компании, но оно представляет собой исключительную ценность.

Индивидуальное разрешение существенно для врача, юриста и вообще для любого работника умственного труда. Но в силу своей уникальной природы данный вид разрешения таит в себе и опасности.

Плохое обслуживание или недобросовестное отношение могут навсегда уничтожить доверие. Известный хиропрактик, применивший новую методику, которая неожиданно вызывает у пациента дискомфорт, обнаруживает, что тот навсегда отказался от его услуг.

К тому же многие маркетологи не могут предоставлять совершенно разные уровни сервиса различным аудиториям. Работник химчистки не может позволить себе предоставлять быстрые и недорогие услуги одним клиентам и в то же время обслуживать других дорого и с безупречным качеством. Один клиент хочет быстро сделать покупки и уйти из магазина, а другому хочется задержаться, чтобы поболтать. Если разрешение получено благодаря личным отношениям или обаянию продавца, то конфликты неизбежны.

Личное разрешение представляет собой самый мощный способ оказать влияние на поведение клиентов. «Бесплатные мили» никого не убедят согласиться на операцию на открытом сердце, сколько бы даровых поездок ни предлагалось. Совсем другое дело врач, пользующийся доверием пациента.

Личное разрешение является также самым простым способом перевести клиента на уровень «внутривенного вливания». Это наилучший способ для продажи продукции, изготовленной по заказу, очень дорогих товаров, требующих навыков обращения.

Если Вы профессионал, получивший прочное доверие от подходящего потенциального клиента, то лучший способ для усовершенствования Вашего бизнеса — это не поиск новых клиентов, а продажа большего количества товаров людям, которые уже дали Вам свое разрешение. Если Вы юрисконсульт в компании, узнайте, все ли Ваши подопечные составили завещания надлежащим образом? Если Вы кардиолог, то, возможно, Вашим пациентам поможет недельный курс снижения холестерина в клинике Pritikin?

Доверие к бренду

Доверие к бренду находится ближе к концу списка уровней разрешения. Именно на старый добрый брендинг молится большинство специалистов по отвлекающему

маркетингу. Данный метод практически не поддается оценке, но это весьма привлекательный способ.

Marlboro ассоциируется с доверием к бренду. То же самое относится к маркам Ivory, Campbell's, Starbucks и даже к книгам Тома Питерса. Доверие к бренду — это трудно выразимое словами, но в то же время приятное чувство надежности, которое испытывают потребители, встречаясь с брендом, на последовательную, частую рекламу которого истрачена масса денег.

Значение доверия к бренду явно переоценено. Создание доверия требует колоссальных затрат, процесс формирования доверия длится очень долго, его сложно измерить и еще труднее влиять на него.

Тем не менее, это самый популярный способ из всех входящих в арсенал маркетолога. В прошлом году половина всех рекламных бюджетов была истрачена на рекламу, а не на прямые рассылки и не на продвижение товаров. Эта реклама была в основном нацелена на создание бренда.

Доверие ведет к расширению границ использования бренда. Если люди доверяют мылу Ivory, то по аналогии они будут доверять жидкости для мытья посуды той же марки. За последние несколько лет маркетологи потратили огромное количество денег, используя в качестве рычагов те бренды, которые были созданы в течение прошлого века.

Когда новый продукт усиливает доверие к исходному бренду, то параллельно усиливается разрешение. Если меня полностью устраивают три-четыре новых продукта проверенной марки, то очень велика вероятность, что я разрешу показать мне пятый.

С другой стороны, новые продукты, выпущенные под престижной маркой, но обманувшие ожидания потребителя, могут нанести серьезный ущерб доверию. Если маркетолог злоупотребил разрешением клиента, то последний больше не допустит повторения подобного.

Компьютерная компания Apple утратила огромную часть доверия к своему бренду, когда с большой помпой выпустила на рынок свой проект Newton. Корпорация Microsoft подвергает риску давно сложившееся колоссальное доверие к бренду каждый раз, когда выпускает на рынок новую операционную систему. Этот переломный момент обходится компании Microsoft в миллиарды долларов, и ее сотрудники очень хорошо это понимают.

Сила доверия к бренду поистине обладает внушительной силой. Новый продукт, конкурирующий с получившим признание, почти не имеет шансов захватить тот же сектор рынка. Когда мы слышим, что появилась новая Mazda Миата, или узнаем о возвращении Фольксвагена-«жучка», мы берем эту информацию себе на заметку. С другой стороны, если неизвестная корейская компания желает выпустить на рынок новый спортивный автомобиль, то маловероятно, что мы выхватим это сообщение из огромного потока рекламы.

Понятие доверия к бренду относится не только к расфасованным товарам и автомобилям. Оно имеет значение и для розничной торговли, для ресторанов и даже для отдельных людей. Новая книга Тома Питерса мгновенно привлечет к себе внимание сотен тысяч людей. Если книга окажется интересной, то ее купят все. Но если он пишет две-три провальные вещи подряд, разрешение клиентов рухнет на глазах, так как потребитель уже вряд ли заинтересуется его книгой.

На примере компании Bell Atlantic легко понять, как можно уничтожить доверие к своему бренду в обмен на кратковременную выгоду. Несколько лет назад в письме, полученном от компании, находился счет за телефонные переговоры. Вы вскрывали конверт, изучали счет и затем оплачивали его.

Затем какой-то чересчур инициативный маркетолог обнаружил, что вложение предложения в конверт, кото-

рый внешне *был похож* на телефонный счет, привело к тому, что письмо вскрывает большее количество людей.

Предложение способствует росту показателей отклика, но это лишь кратковременный эффект. Благодаря конверту в виде счета у компании становится в два-три раза больше подписчиков. Но только на время.

Безусловно, компания Bell Atlantic не использует доверие к своему бренду. Она его уничтожает. Прочная ассоциация конверта со счетом разрушена. Клиентам не понятно, что конверт следует вскрывать. Это приведет к тому, что конверты с квитанциями не будут вскрывать достаточно быстро, и, соответственно, начнутся задержки с оплатой счетов. И в следующий раз клиенты не станут спешить прислушиваться к предложениям компании.

Этот вопрос имеет чрезвычайную важность. Ведь заменять доверие на медяки так просто. Интернет-провайдер AOL делает это каждый день с помощью отвлекающих заставок, которые раздражают клиентов. Вначале AOL не был перегружен рекламой. Он полностью подчинялся одной компании, и сотрудники могли сбалансировать количество показываемых рекламных объявлений. Пользователь посчитал, что можно доверять всему, что он видит в AOL, и это стоит его внимания.

Затем в AOL пришли к выводу, что, останавливая перемещение пользователя по web-узлу и мешая его работе, они смогут продать сразу несколько книг, удаленных услуг и так далее. В тот момент они совершили вторую ошибку, позволив десяткам специалистов из различных сфер, работающих в AOL, использовать свои отвлекающие заставки в любой момент, когда им захочется дать рекламу своей продукции.

Так как этот самый эффективный инструмент отвлекающей рекламы не требует никаких внутренних затрат, то заставки заполнили собой все виртуальное пространство. Было продано множество товаров и услуг, но разрешение клиентов день за днем безрассудно тратилось.

Как можно было ожидать, показатели отклика на отвлекающие заставки начали стремительно падать. Доверие к AOL резко сократилось. Потеря доверия постепенно привела к тому, что AOL потерял миллионы долларов.

Одним из парадоксальных результатов фокусировки на доверии к бренду является его компрессия. Со временем становится все труднее и труднее повысить уровень сложившегося доверия клиента. Можно ли создать принципиально лучшее мнение о продукции таких компаний, как Campbell's или New York Yankees или Bell Atlantic?

Если доверие к бренду подрывается недобросовестными маркетологами, очень сложно найти подходящий инструмент, который поможет восстановить первоначальный уровень доверия. Со временем название бренда упоминается все реже и реже, так как если нет возможности спасти доверие клиента на уровне личных отношений, то восстановление подпорченного имиджа в национальном масштабе обойдется слишком дорого.

Вот еще один пример. Когда Ваша церковь только начинала рассылать информационные бюллетени, их читали все прихожане. Там содержалась существенная, полезная информация, которая более чем успешно компенсировала время, затраченное на чтение.

Но постепенно этот информационный бюллетень, как, впрочем, все бюллетени подобного рода, заполнился всякими несущественными мелочами. Статья церковного библиотекаря об истории колокольни или список псалмов на следующую неделю. В бюллетень включалась нужная и ненужная информация, потому что рассылка осуществлялась дешево и легко, к тому же некоторые представители церковной власти сочли идею наращивания информации замечательной.

Со временем бюллетень становится более обширным и менее полезным. Все это длится то тех пор, пока в один

прекрасный день бюллетень не исчезает из поля зрения совсем. Человек рассуждает так: «В сутках всего 24 часа, а информации слишком много, прочту позже».

Можно ли назвать уровень доверия к бренду достойным внимания? Несомненно! Но он требует осторожно-го, бережного отношения и вложения больших средств. Опытные бренд-маркетологи знают, как можно умело использовать и даже построить доверие к бренду. А недальновидные специалисты способны уничтожить его с поразительной скоростью.

Моментальный уровень

Последним уровнем разрешения является моментальный. Он очень зависит от конкретного момента, но польза от него несомненна.

Как правило, моментальному разрешению предшествует вопрос: «Могу я Вам чем-то помочь?» Когда клиент набирает номер, начинающийся с 800 (*такие номера часто принадлежат рекламным службам, службам поддержки и т.д. — прим. пер.*), тем самым он дает моментальное разрешение. Когда Вы останавливаетесь, чтобы спросить дорогу, или просите совета у продавца в магазине по поводу выбора подарка, или когда Вы приобретаете что-то у кого-то, Вы даете моментальное разрешение.

Это также в своем роде очень мощный инструмент. Покупатель и продавец (маркетолог) мало чем отличаются друг от друга. Потребитель лично инициировал конкретный диалог, поэтому вопрос об уместности не возникает. Как правило, клиент готов платить либо сразу, либо в ближайшем будущем, иначе он не стал бы начинать разговор.

По сравнению с телевизионной рекламой и другими методами отвлекающего маркетинга, моментальное разрешение дает шанс практически всем маркетологам.

Однако его следует правильно использовать, иначе оно улетучится.

Потенциальных клиентов миллионы, поэтому Ваши маркетологи — это люди, которые первыми принимают на себя удар. Они сидят за кассовыми аппаратами, отвечают на звонки клиентов. Поэтому предметом главной заботы является использование потенциала этой многочисленной, но, как правило, мало подготовленной группы маркетологов. Именно поэтому сотрудники ресторанов «Макдоналдс» носят броскую униформу — это самый простой способ заявить о высоком качестве обслуживания.

Если этот вид важен для маркетинга, организация должна потратить много времени и денег, чтобы обучить маркетологов, находящихся на переднем крае, как правильно использовать рычаги доверия. «Вам на гарнир картофель-фри, сэр?» Эти четыре слова, ведущие к моментальному разрешению, дали, наверное, самые плодотворные результаты за всю историю маркетинга. Каждый день 100 тыс. сотрудников твердят как заклинание эти слова миллионам покупателей. Компания Макдональдс зарабатывает миллиарды долларов на наводящих вопросах, используя моментальное разрешение.

Другой особенностью данного метода является то, что если не воспользоваться моментальным разрешением быстро и умело, оно исчезает. Поэтому второе по важности действие (после продажи картофеля-фри) — определить, как можно увеличить доверие клиента.

Например, бортпроводники могут убеждать пассажиров вступить в программу накопления «бесплатных миль». Так авиалинии могут превратить редкие моменты двусторонней связи с клиентами в круглогодичную управляемую маркетинговую кампанию.

Рестораны быстрого питания могут продавать клубы именинников. Стоматологи могут продавать программы медицинского обслуживания. Когда Вы звоните в редак-

цию газеты, чтобы продлить подписку на то время, пока Вы в отпуске, они могут предложить Вам автоматическое продление подписки по кредитной карточке.

Спам

На нулевой отметке, там, откуда начинается деятельность каждого специалиста по отвлекающему маркетингу, находится спам. Разрешения как такового здесь не существует. Многие маркетологи, стремящиеся к выбору целевой клиентуры, считают, что если рекламное объявление значимо, то оно не является спамом.

Позволю себе не согласиться.

Большинство маркетинговых сообщений — это спам. Телевизионная реклама — это спам (поразительно, но рекламные ролики спамом не являются). Прямые почтовые рассылки незнакомым людям — это спам. То же самое можно сказать о радио и короле всего спама — электронном «хламе».

Понятие «спам» обязано своим происхождением одному из скетчей пародийного шоу Монти Пайтона о ресторане, где все, что есть в меню, включает Спам (на случай, если Вы забыли, это консервированный колбасный фарш). Яичница с беконом подается со Спамом, запеченные бобы тоже идут со Спамом, и даже к самому Спаму на гарнир полагается тот же Спам. Вся комедийная труппа постоянно выводит хором слово «спам», высмеивая нелепую идею навязывания Спада каждому посетителю.

Электронный «хлам» называется королем спама, потому что его рассылка обходится почти бесплатно. Маркетолог, рассылающий спам через Интернет, может послать пять миллионов непредусмотренных электронных коммерческих сообщений. Это обойдется ему примерно в \$50. При таких сверхнизких затратах любой маркетолог, у которого хватит мужества выдержать напор не-

нависти миллионов пользователей, может делать деньги, при этом практически ничего не вкладывая.

Интернет-пользователи хорошо понимают, что бесконтрольный поток спама в конце концов уничтожит столь любимый ими Интернет, а электронная почта просто перестанет функционировать. В виртуальном пространстве, где постоянный рост избытка рекламной информации не связан никакими затратами, сверхмощные потоки рекламы сметут все на своем пути.

А что, если бы главный Интернет-постмастер позвонил сотрудникам L. L. Bean (*компания из штата Мэн, торгующая товарами для рыбаков и охотников — прим. пер.*) и предложил им целый год бесплатно доставлять их сообщения? А потом им позвонили бы из компании R. R. Donnelly и предложили бесплатно напечатать каталоги? Что произошло бы с их прибылями? Они бы взлетели вверх. Тогда они стали бы присылать свои каталоги не каждый месяц, а каждый день. Бизнес начал бы расти, как на дрожжах, и было бы штату Мэн счастье.

А если бы главный постмастер и R. R. Donnelly обернулись по сторонам и предложили ту же самую услугу каждой компании, выпускающей каталоги своих товаров? Внезапно в Вашем почтовом ящике оказались бы миллионы каталогов, причем они приходили бы каждый день. Это был бы бесконечный натиск маркетинга. Но компании L. L. Bean пришлось бы покинуть бизнес из-за дефицита продаж. Переизбыток рекламной информации перекрыл бы ей все надежные каналы, а спам создал бы невыносимые условия.

С ростом числа каналов распространения информации цена маркетинговых сообщений будет падать и дальше. Стоимость печати в дальнейшем станет еще менее значимой, поскольку возрастет количество пользователей электронными СМИ. При бесконечном количестве веб-сайтов и огромном количестве кабельных телевизионных каналов будет возникать бесконечное множество

отвлекающей рекламы. И тогда доверительный маркетинг одержит победу.

Я убежден, что в триединстве доверительного маркетинга (ожидаемый, персональный и существенный) самым важным является эпитет «ожидаемый». А спама не только не ждут, его боятся как огня.

ГЛАВА 7

Доверие как товар

Нельзя встречаться с девушкой лучшего друга

Если Вы завоевали доверие, Вы должны беречь его и пытаться расширить его рамки. Четыре важных правила помогут маркетологам уяснить значение доверия:

1. доверие не передается;
2. доверие эгоистично;
3. доверие не приобретается вдруг, это процесс;
4. доверие может быть утрачено в любой момент.

Доверие не передается

Не имеет значения, как долго Вы встречаетесь с клиентом — посылать на свидание вместо себя другого запрещено, как нельзя встречаться с девушкой лучшего друга.

Именно это правило вызывает у специалистов по прямому маркетингу самое большое возмущение. Почему нельзя? Потому что только в традиционном маркетинге считается в порядке вещей сдавать в аренду, продавать или передавать данные. Это делается тайно каждый день. Фактически, это целая многомиллиардная империя.

Как ни ужасно это звучит, но это правда: можно взять напрокат список имен и адресов всех женщин в Нью-Йорке, которые имеют разрешение на ношение оружия. Затем можно просеять этот список и создать список женщин, чьи дети учатся в частных школах. Или тех, кто проживает в доме, жильцы которого часто останавливаются

в первоклассных отелях во время путешествия. А хотите список пользователей зубной нити? Нет проблем. Можно даже разделить этих потребителей по брендам!

Наверное, самая ошеломляющая информация личного характера приходит из супермаркетов. Если у Вас есть накопительная или бонусная карточка, то компьютер точно знает, какие продукты Вы покупаете.

В прошлом году методом прямых почтовых рассылок было продано товаров на сумму более чем \$1,2 триллиона, причем более половины товаров было продано непосредственно клиентам. Поэтому информационные ставки велики.

Специалисты по прямому маркетингу обнаружили, что способ победить своего злейшего врага — расходы на марки и печать — состоит в том, чтобы покупать самые лучшие списки адресатов. Они тестируют, усовершенствуют, исследуют, используют перекрестные ссылки, чтобы найти способы повысить показатели отклика на рассылки на одну десятую процента.

Доверительный маркетинг против несанкционированной сортировки и оценки данных. Почему? Потому что это застаёт потребителей врасплох. А когда клиента застают врасплох, он не только аннулирует разрешение, он начинает испытывать страх. Более 80% всех опрошенных потребителей указали, что они опасаются сбора информации личного характера. Гораздо хуже (с точки зрения маркетолога) то, что этот страх более всего препятствует совершению покупок через Интернет.

Передача разрешения кажется безвредной, но в один прекрасный момент Вы начинаете понимать, что переданное разрешение перестает быть таковым. Если компания присылает мне сообщение, на которое я не давал явного согласия, то я, скорее всего, проигнорирую его. Мы опять вернулись к спаму.

Для нас важен не столько моральный аспект сбора информации, сколько его эффективность. И даже нуж-

ное рекламное сообщение, направляемое адресатам без их разрешения, несопоставимо по эффективности с тем же сообщением, полученным с согласия.

По сведениям пользователей Интернета, компания под названием Imgis собирается полностью уничтожить баннерную рекламу в Сети. Сегодня, когда Вы заходите на какой-нибудь сайт, то замечаете в нижней части экрана небольшой прямоугольник с рекламным объявлением. Эта реклама совершенно бессмысленна — ей все равно, кто Вы, где живете, видели ли Вы ее раньше. Обслуживая рекламное объявление с собственных компьютеров (вместо использования тех, что предоставляются самим сайтом), Imgis может создать для хранения небольшую папку на компьютере пользователя. На Вашем компьютере. Этот идентификационный файл под названием «cookie» позволяет компании Imgis постепенно накапливать сведения о Вас. Что еще более важно, он позволяет им наблюдать за Вашими перемещениями в сети.

По отдельности cookies не представляют опасности для частной жизни потребителей. Это происходит потому, что каждый сайт может хранить только собственную информацию о Вас, и таким образом Вы не сообщаете им никакой новой информации. Проще говоря, cookie был придуман как средство длительного хранения, чтобы сайту было легче запомнить Ваш пароль или Ваши предпочтения.

Но использование одной компании для обслуживания рекламных объявлений на всех многочисленных сайтах является слабым звеном. Сейчас Imgis может отследить Ваше передвижение от одного сайта к другому. Поэтому, если Вы видели это объявление, заходя на Lycos, а затем перешли на другой сайт и увидели другое объявление, то компьютер Imgis может вычислить, кто Вы и на какие сайты заходили. Это дает Imgis возможность показывать различные баннеры каждому пользователю на основе полученной информации. Вскоре бан-

неры уподобятся электронной почте, т. е. станут полностью персональными.

Но как Imgis узнает, кто Вы? В этом весь фокус, и именно в этот момент подключается доверие. Imgis будет работать с крупными сайтами, которые требуют регистрации при первом входе (как, например, некоторые спортивные сайты). Чтобы увидеть «крутое» содержание сайта (это «приманка»), Вы должны поделиться сведениями личного характера и дать сайту разрешение использование ее.

Безусловно, проблема вытекает из того, что эти сайты намерены передать информацию Imgis, иногда не имея на это явного разрешения пользователя.

Будут ли работать баннеры, предоставляемые Imgis? Несомненно. Они будут работать лучше, чем анонимные баннеры, заполонившие всю Сеть. Поэтому я предсказываю, что баннеры в их настоящем виде исчезнут из Сети в течение ближайших двух лет. Но будут ли новые баннеры в полную силу? Безусловно, нет.

При передаче другому лицу и без того хрупкое разрешение вовсе обесценивается. Посылая пользователям непредусмотренные коммерческие послания и тем самым обескураживая их, компания Imgis не устраняет проблему рекламной перенасыщенности, а, напротив, углубляет ее.

Попробуйте связаться с ведущими специалистами по доверительному маркетингу и попросить у них сдать Вам в аренду список клиентуры. Ни один из них не согласится по одной простой причине: *переданное разрешение есть потерянное разрешение*. Сохраняя этот актив, они зарабатывают гораздо больше денег, чем можно получить в результате его продажи.

Эстер Дайсон, как всякий маркетолог, знает цену доверия. На первый взгляд кажется, что Эстер всего лишь издатель информационного бюллетеня. *Release 1.0*, редактором которого является Джерри Микалски, зани-

мается углубленным рассмотрением проблем новых технологий. Стоит он недешево: более \$1000 в год. Тем не менее, у Эстер тысячи подписчиков. Почему? Потому что она руководит одной из самых влиятельных в мире конференций по новым технологиям. Конференцию посещает большинство авторитетных специалистов в этой отрасли, а также инвесторы, эксперты из СМИ и крупные компании, которые чаще всего первыми принимают на вооружение новые компьютерные системы.

Так сложилось, что единственным способом получить приглашение на конференцию стала подписка на информационный бюллетень, издаваемый Эстер. Но со временем бюллетень сам по себе приобрел такую популярность, что перестал зависеть от форума (PC Forum). Чтобы посетить форум в следующий раз, посетитель должен заполнить регистрационный бланк, после чего он попадает в число участников. Эстер удалось вызвать ажиотаж среди желающих, превратить получение разрешения в циклический процесс и создать непрерывный диалог. Все это в совокупности способствует расширению ее бизнеса и укреплению репутации.

Эстер приобрела право отвлекать этих ведущих в своей области специалистов в любое время, несмотря на их крайнюю загруженность. Она заработала это разрешение благодаря великолепному информационному бюллетеню и приглашениям на свою конференцию.

Затем она использует доверие клиентов для получения доступа к ведущим специалистам отрасли. Каждый из них придает интервью с Эстер особое значение. Она делает обзор всех новостей и первой сообщает важную информацию. Это помогает ей поднять бюллетень на еще более высокий уровень и таким образом еще больше расширить рамки доверия.

Купить список ее подписчиков невозможно. Так же как невозможно спонсировать ее ежегодный PC Forum

или даже купить место второго ведущего. Использованное разрешение — это рост доверия. Переданное разрешение — это потеря доверия.

Доверие эгоистично

Почему маркетологи так живо покупают и продают информацию? Потому что они любят контролировать ситуацию. Всем адресатам из приобретенного списка можно послать сообщения, и маркетологу все равно, хотя бы люди получают эти сообщения или нет. Закон больших чисел гласит, что рано или поздно продажа обязательно состоится, а если затраты невелики и аудитория в списке целевая, то многие маркетологи считают, что игра стоит свеч.

Однако доверительный маркетинг использует противоположный подход. Ситуацию контролирует не маркетолог, а клиент. А он эгоистичен, печется о собственной выгоде. Клиентов мало беспокоит Вы, Ваша компания, Ваша продукция, Ваша карьера и Ваша семья. Вряд ли они станут тратить время на выяснение того, каким образом Вы можете помочь решить их проблемы.

Суть доверительного маркетинга — дать незнакомцу *повод* обратить на Вас внимание, в то время как цель отвлекающего маркетинга — удерживать клиента в заложниках. Время от времени специалисты по отвлекающему маркетингу прибегают к развлечению клиентов, изредка добавляют полезную информацию, но почти всегда их цель состоит в том, чтобы использовать «рекламную паузу» для внедрения своего послания в подсознание потенциального клиента.

Вы когда-нибудь ожидали с нетерпением рекламу Wisk? Вряд ли. Но мудрые маркетологи знают, что если им удалось внедрить сообщение в Ваше подсознание достаточно глубоко, то наступит день, когда Вы купите их продукт в супермаркете. В доверительном маркетин-

ге все с точностью до наоборот. Вы должны изобрести причину, чтобы потенциальный клиент заметил Ваш товар. Вы должны предложить ему определенное вознаграждение — информацию, обучение, развлечение или даже просто наличные деньги, чтобы заставить человека отреагировать на Ваше послание.

В современных условиях информационного переизбытка люди стали гораздо эгоистичнее, чем когда-либо. И наиболее эгоистично они относятся к своему времени и вниманию. Не имея достаточно серьезных оснований, Вы вряд ли сможете воспользоваться хоть частичкой их самого драгоценного ресурса.

Возможно, самой большой ловушкой на пути неопытных специалистов по отвлекающему маркетингу является то, что они игнорируют эгоизм, присущий всем клиентам. Они создают такую рекламу, которая имеет успех только у их мамочки, но никак не среди их клиентов. Однако нельзя отрицать, что если отвлекающие рекламные сообщения демонстрируются достаточно часто, то даже самая плохая реклама принесет некоторые плоды.

Специалисты по доверительному маркетингу обращают каждый диалог к выгоде для клиента. «А что я буду с этого иметь?» — именно на этот вопрос клиента Вы должны отвечать на каждом этапе.

Поэтому программы связывающего маркетинга и другие рекламные акции являются очень эффективной схемой для проведения многих маркетинговых кампаний. Если у Вас есть механизм автоматического вознаграждения клиентов за внимание, Вы сможете постепенно, медленно, но верно совершенствовать свои сообщения.

Мы в компании Yoodyne делаем основной акцент на моментальные лотереи, так как совершенно очевидные награды, которые мы предлагаем, облегчают людям вступление в игру. Но и другие приемы также работают хорошо. Вы можете предложить клиентам накопление

спортивных очков или постоянное обучение на тему, представляющую взаимный интерес. Прием превращения информации в награду как таковую действует очень даже неплохо. Например, бесплатная информация об окладах, существующих на сегодняшний день, предлагаемая кадровым агентством, представляет собой великолепный способ установить доверительные отношения.

Кадровое агентство Robert Half начинает процесс получения разрешения с размещения списков привлекательных вакансий в местных и региональных изданиях. Они указывают наименование вакансии, краткое описание должностных обязанностей и требований к соискателям, а также данные об окладе. Они приглашают связаться с агентством за дополнительной информацией об окладах, которую можно получить также через сайт в Интернете. Ставится вопрос: «Вам интересно, какой должна быть Ваша зарплата?» Почти всем любопытно знать, недоплачивают им деньги или, может, переплачивают, или же зарплата соответствует их возможностям.

Бизнес этого кадрового агентства строится на подборе сотрудников, в частности, в сфере бухгалтерского дела, финансов, а также информационных систем. Когда раздается звонок клиента с просьбой предоставить бесплатный список вакансий (или клиент оформляет виртуальную заявку на сайте), Robert Half получает разрешение на создание взаимовыгодного обмена информацией.

На сайте агентства имеется система поиска работы My Job Agent, с помощью которой Вы можете искать работу по определенным параметрам, которые сами же и задаете. Если, например, Вы ищете работу бухгалтера, то можете выбрать любую позицию из раздела, начиная от помощника бухгалтера до вице-президента компании по финансам. Затем Вы определяете интересующий Вас штат, указываете требуемый уровень годового жалава-

нья, можно даже выполнять поиск по ключевым словам. В результате система выдаст все вакансии, соответствующие Вашим критериям.

Но чтобы приступить к поиску, Вам необходимо зарегистрироваться, указав свое имя и фамилию, имя пользователя и пароль, полный домашний адрес и способ связи (электронная почта, факс, телефон или почтовый адрес). Если вы предоставите свой электронный адрес, то агентство будет автоматически присылать Вам информацию о новых вакансиях по мере их поступления, а также, если пожелаете, последние отраслевые новости (web-сайт агентства включает ссылки на Reuters Business и Technology News). С точки зрения человека, находящегося в процессе поиска работы, предоставление непосредственного доступа к потенциальному Клондайку вакансий требует поощрения. Доверительный маркетинг начал действовать.

Очевидно, что актив Robert Half обладает большей ценностью, чем актив агента по найму кадров, которому приходится полагаться лишь на размещение в СМИ нового объявления о вакансии каждый раз, когда такая появляется. Вознаграждая клиента, Robert Half превращает монолог в диалог.

Короче говоря, успешный специалист по доверительному маркетингу первым делом открыто предлагает подходящей аудитории вознаграждение. Если оно соответствует запросам клиентов, это значительно облегчает завоевание следующей ступеньки доверия.

Полную противоположность представляют собой те маркетологи, которые воспринимают получение разрешения как нечто само собой разумеющееся. Они прекращают учитывать потребности клиента и начинают использовать разрешение в собственных целях, а не в интересах покупателя. Это приводит к резкому падению эффективности кампании и, в конечном счете, к кликвидации разрешения.

Доверие не приобретается вдруг, это процесс

Отвлекающий маркетинг сосредоточен на сиюминутном. Основное значение придается воздействию на потребителя, и профессионалы этого вида маркетинга владеют приемами воздействия в совершенстве. Эффективность традиционных приемов маркетинга измеряется с помощью таких инструментов, как, например, определение процента вспомнивших рекламу на следующий день после ее просмотра. При использовании прямых почтовых рассылок маркетологи оценивают, сколько заказов им поступило в течение недели, когда проводилась кампания. Все действия рассчитаны на небольшой отрезок времени.

Доверительный маркетинг, наоборот, представляет собой процесс. Он начинается с привлечения внимания потребителя, но быстро превращается в диалог. Этот диалог, как я уже говорил ранее, во многом похож на свидание. Если грамотно управлять процессом, отношения с клиентами процветают. Если нет, тогда вложения в привлечение внимания потребителя были напрасны, и диалог прекращается.

Проверка эффективности этих затрат может резко повлиять на конечный результат. В самом начале деятельности компании Youodune процент отклика на наши электронные рекламные послания рос с 2% до 36%. Каким образом? С помощью тщательного тестирования и отсеивания приемов общения с клиентом.

Низкая стоимость электронных сообщений позволяет маркетологам сосредоточить внимание на самом процессе. Фигурально выражаясь, засеять семена, удобрить их, поливать и наблюдать, как появляются всходы. Конечно, это процесс требует терпения и доверия, так как доверительный маркетинг не может работать наскоками.

Рекрутинговое агентство Robert Half относится к решению как к процессу, поскольку оно медленно ведет клиентов вверх по ступенькам доверия. Время идет, агентство информирует клиентов о рабочих вакансиях, более выгодных местах работы с более высокой заработной платой в обмен на более подробную информацию о каждом клиенте в форме резюме, которое вначале не требуется. Помимо списков вакансий, Robert Half примерно раз в два месяца предлагает бесплатные рекламные проспекты. Этот обмен информацией есть ничто иное, как процесс.

Еще один пример углубленного процесса взаимодействия представляет собой Marshall Industries, дистрибьютор электронных компонентов и промышленного оборудования с оборотом 1,5 миллиарда долларов. Они представляют интересы свыше 150 поставщиков, поэтому здесь одновременно встречаются покупатели, производители, специалисты по сборке, а также инженеры, разрабатывающие компьютеры, периферийные устройства и прочие новинки электроники.

Marshall использует технологию, которая позволяет оказывать клиентам все больше и больше бесплатных услуг, которые не могут предложить другие дистрибьюторы. Так они расширяют и усиливают ценность процесса получения и сохранения разрешения. Согласно журналу *NetMarketing*, web-сайт компании Marshall признан лучшим из всех сайтов, где осуществляется маркетинг B2B. Он обслуживает клиентов любого уровня, начиная от новичков и заканчивая постоянными суперклиентами.

Рассмотрим проблемы инженера, который разрабатывает некое полезное приспособление. У него может возникнуть масса вопросов относительно того, какую микросхему для цифровой обработки сигналов (ЦОС) следует установить в новый портативный определитель лунок и препятствий на площадке для игры в гольф. Большинство компаний предоставляет возможность для

загрузки прямо с сайта перечня технических характеристик изделия и другой информации о товаре, но это работа в режиме монолога, а не диалога с клиентом.

Web-сайт компании Marshall Industry позволяет инженерам войти в защищенную виртуальную лабораторию, чтобы поэкспериментировать с конструкцией. Инженеры могут загрузить сэмплы, модифицировать образец в соответствии с требованиями, провести испытания на виртуальной микросхеме, проверить его функциональность, и если устройство работает, получить необходимые образцы микросхем в течение сорока восьми часов. Во что это обходится инженеру? Он дает разрешение на продолжение отношений.

Однако процесс непрерывного обмена информацией не ограничивается только этой услугой. Help@Opse — это чат-служба, предлагающая пользователям поддержку в режиме реального времени. Инженер из компании Marshall, отвечающий за техническую поддержку, отвечает на вопросы пользователей и оказывает им техническую помощь круглосуточно.

Доверие может быть утрачено в любой момент

В традиционном маркетинге потребитель находится полностью во власти маркетологов. Они могут присылать клиенту рекламные объявления так часто, как могут себе это позволить. Но когда получено разрешение, маркетолог и клиент меняются ролями. Теперь клиент может аннулировать свое разрешение в любое время.

Осознание того факта, что разрешение может исчезнуть в любой момент, заставляет маркетолога лучше выполнять свою работу. Каждый контакт с клиентом должен быть искусно организован, чтобы гарантировать будущее общение.

Шехерезада мастерски использовала этот прием. Согласно легенде, она жила в арабской стране, которой пра-

вил тиран. Каждый день он брал в жены новую красивую девушку, сутки наслаждался ее обществом, а на утро приказывал ее казнить.

Когда настал черед Шехерезады, то она испытывала естественное чувство опасности, подобное тому, которое ощущает специалист по доверительному маркетингу. Она знала, что один неверный шаг может привести к гибели. Она избрала блестящую тактику. Вечером, перед тем как отойти ко сну, она рассказала царю историю. История была интересной, и царь жаждал услышать продолжение.

Когда до конца оставалось совсем чуть-чуть, Шехерезада говорила, что очень устала и обещала закончить сказку позже. На следующее утро она обращалась к царю со словами: «Наверное, пришло время казнить меня». Но царь, желавший узнать, чем закончилась история, говорил: «Нет, дорогая. Подождем до завтрашнего дня, а сегодня ты должна закончить сказку».

Вы, наверное, помните окончание этой истории. На протяжении 1001 ночи Шехерезада завершала одну сказку и тут же начинала рассказывать другую, обещая закончить завтра. За три года царь полностью забыл о своем желании казнить ее, а Шехерезада приобрела почитателя на всю оставшуюся жизнь.

ГЛАВА 8

Все, что вы знаете об интернет-маркетинге, неверно!

Интернет ошибочно трактуется как развитие традиционных СМИ

Экспресс-анализ книг об онлайн-маркетинге может дать новичку ошибочное представление о том, что его компания может успешно работать в Интернете, рассматривая его как очередное средство для демонстрации рекламы. Авторы этих книг полагают, что поскольку в Интернете можно размещать «рекламные объявления», получать доступ к пользователям и торговать, то можно создать бренд, и продажи потекут рекой.

Заранее прошу извинить меня за брюзжание, но без него не обойтись, поскольку это единственный способ попытаться изменить глубоко укоренившееся мнение многих журналистов и ветеранов маркетинга. Важно нанести удар по этим взглядам на Интернет, так как в результате Сеть теряет миллиарды долларов, и, что еще хуже, многие маркетологи весьма пессимистично рассматривают возможности Интернета в качестве инструмента маркетинга.

Мысль о том, что Интернет представляет собой такое же средство распространения информации, как телевидение, не верна, это устаревший взгляд, он работает совсем иначе.

Интернет — это вовсе не отдельная вселенная с миллионами каналов, которая вот-вот заполнится новыми «крутыми» шоу, известными личностями и фильмами по заявкам. Складывается впечатление, что каждый раз,

когда возникает новое информационное пространство, то все непременно хотят, чтобы оно было похоже на телевидение. Когда в конце 70-х годов появились видеоигры, их стремились превратить в подобие телевизионных. Когда за ними следом в 80-х пришли компьютерные игры и образовательные программы, то они пытались превзойти успех шоу для детей *Улица Сезам*. Когда к концу того же десятилетия появились компакт-диски, то самыми успешными стали те компании, которые вкладывали ресурсы в видео- и аудио-, обеспечивавшие эффект зала.

В чем причина подобного стремления подражать ТВ? Существуют два очень веских основания. Во-первых, каждый американец верит, что он или она от рождения имеют два неотъемлемых права: быть избранным президентом США и стать режиссером масштабной голливудской кинокартины. Должность президента уже потеряла былую привлекательность, поэтому все хотят быть в шоу-бизнесе.

Но шоу-бизнес представляет собой очень узкий круг закомплексованных людей, купающихся в славе. Некоторые называют их «подростками с тугим кошельком».

Во-вторых, Федеральная комиссия по связи (а затем компании кабельного телевидения) всегда ограничивали количество каналов, доступных телевизионным продюсерам. Вначале было всего три телевизионных сети. Даже сегодня на рынке присутствуют лишь десять крупных участников, в то время как большинство систем принимает тридцать-сорок каналов.

Искусственное ограничение каналов резко увеличивает спрос на их создание. Это значит, что сети могут запрашивать крупное вознаграждение за выполнение роли посредника между зрителями и рекламодателями. Это олигополия, форма конкурентной игры, в которую вступают только несколько производителей, причем она сулит высокие прибыли.

В Corporate America полно чиновников, которые с нетерпением ждут, когда появится шанс приступить к созданию новых каналов. Они видят, какое влияние оказывает телевидение на американцев, они чувствуют прибыль, которую может принести успешный канал (даже канал прогнозов погоды Weather Channel зарабатывает кучу денег!), и они жаждут инвестировать корпоративные средства, чтобы не остаться в стороне.

Идея создания вселенной с пятьюстами (или пятью миллионами) каналов кажется многим крупным медиа магнатам невероятно заманчивой. Они видят, что стоимость создания телевизионной сети постоянно снижается, но они не хотят принять к сведению простой факт, что если количество каналов резко увеличится, то ценность дополнительной телевизионной сети будет приближаться к нулю.

Давайте внимательно посмотрим на цифры, и Вы увидите, как ужасно на самом деле обстоит дело. Крупных телевизионных сетей всего десять. Каждый вечер примерно 200 миллионов зрителей смотрят передачи по одной или по нескольким сетям, то есть в среднем на одну сеть приходится 20 миллионов телезрителей. Если учесть охват в 20 миллионов и тот факт, что издержки на распространение близки к нулю (охват еще одного зрителя ничего не стоит), создание канала превращается в безумно выгодный бизнес.

Как я уже упоминал в начале книги, сегодня в Сети действуют 2 миллиона корпоративных сайтов. Их создание и поддержка обходятся компаниям примерно в 1 миллиард долларов в год. Тем не менее, в удачный день по Интернету «гуляют» всего лишь 50 миллионов человек, т. е. в среднем по 25 человек на один сайт. *Это все равно, как если бы у нас было не 10 телевизионных сетей, а восемь миллионов.*

В прошлом году мы видели, какие колоссальные потери понесли CNet, Sportsline и другие информацион-

ные сайты. Если даже The Spot, еще полтора года назад считавшийся самым популярным сайтом в Интернете, где размещались профессиональные фотографии, захватывающие статьи, новости из жизни команд, на раскрутку которого были потрачены очень большие деньги, больше не способен привлечь достаточно аудитории, то какие шансы пробиться есть у Вашей компании? Даже если Вам удастся убедить человека один раз посетить Ваш web-сайт, где гарантия, что Вы заставите его вернуться?

В Интернет вложено много денег. Например, большинство рекламных агентств желают видеть Интернет средством распространения рекламы, а не средой общения. Когда агентства увидели, что их традиционный бизнес терпит поражение, большинство из них создали себе сайты в Интернете. Однако, за редким исключением, эти страницы слепо копируют модель телевидения. Они имеют креативные отделы, где серьезные молодые «люди в черном» создают «крутые» сайты, и отделы рекламы, занимающиеся закупками рекламных площадей.

Поставщики технологий нуждаются в постоянном увеличении спроса на сайты все более продвинутого содержания, чтобы стимулировать внедрение новых технологий. Корпорация Intel имеет целое подразделение, которое финансирует начинающие фирмы с единственной целью — стимулировать дальнейшую модернизацию современных устройств, которые люди не смогут использовать, если не нарастят возможности своих компьютеров.

Поставщики информационного наполнения сайтов — писатели, художники и музыканты, которые зарабатывают на жизнь творчеством, — также нацелены на превращение Интернета в рекламное средство вещания. CNet, ZDNet, Pathfinder и десятки других сайтов эксплуатируют талант творцов, которые из лучших побуждений стремятся создавать хорошие сайты не пото-

му, что технология Сети должна поддерживать их, а потому что она *способна* это сделать.

По последним подсчетам в ZDNet содержались более 250 тыс. страниц информации, и ежедневно добавлялись еще 500. Тем не менее, средний посетитель их сайта просматривает в общем четыре страницы! Вместо того, чтобы тратиться на создание новых страниц, ZDNet следует подумывать, как заставить людей просматривать уже имеющиеся.

И, наконец, люди, которые первыми принимают на вооружение гаджеты — биперы, электронные секретари, высокоскоростные модемы и компьютеры — жадуют установить у себя еще более продвинутые новинки. Несколько лет назад самым популярным сайтом в Интернете была домашняя страничка Ben&Jerry. Почему? Потому что если Вы щелкали мышью по корове, она мычала. Конечно, через неделю эта новинка наскучила пользователям, и они переключились на другие сайты.

Стремление привлекать все самые современные технологии — это маркетинговая стратегия для малодушных. Шансы на то, что Вы сможете их использовать в полную силу, невелики, а выгоды почти несущественны. Компания Levi's в течение некоторого времени имела самый «крутой» корпоративный сайт. Туда заходили множество посетителей, но вовсе не факт, что визит заканчивался покупкой пары джинсов. Как только к нему привыкли, трафик резко снизился, а особых прибылей сайт так и не принес.

С распространением новых технологий и новой техники становится все труднее привлечь прочное внимание любителей новшеств. Например, Jennicam — разрекламированный сайт, на котором можно подглядывать за двадцатилетней красоткой, резвящейся в спальне (правда, чаще можно наблюдать только пустую темную комнату, когда девушка на работе). Могу поклясться, что ко времени выхода этой книги Jennicam уже не будет третьим в рейтинге самых посещаемых сайтов, если вообще там останется.

Почти маниакальное стремление создать свой сайт, чтобы продвигать товар, объяснялось тем, что маркетологи, особенно в крупных компаниях, чувствовали, что над их бизнесом сгущаются тучи. Интернет казался отличным и относительно недорогим (от \$100 тыс. до \$1 млн. в год) способом вновь оказаться в первых рядах. Председатель правления говорит на заседании о необходимости применения новых технологий, и маркетологи получают столь желанную передышку от работы, занявшись новым дизайном упаковки в специально созданной для этого группе. Когда компания K-Tel заявила, что собирается осваивать Интернет, их акции выросли втрое. Среди маркетологов и инвесторов поднялся ажиотаж, и многие компании по сей день разрабатывают эту золотосную жилу.

Однако эта игра обходится недешево. Помимо затрат времени, денег и энергии, постепенно отвлекается внимание от истинной сути и несомненной выгоды Интернета. Обратной стороной этого процесса является то, что, раз обжегшись, большие компании уйдут из Интернета, но на их место обязательно придет новое поколение маленьких компаний, которые окажутся достаточно талантливы, чтобы с умом использовать виртуальное пространство.

Фундаментального анализа маркетологи пока сделать не смогли. Предлагаю Вам вопросы, ответив на которые, Вы получите последовательную стратегию для работы в Сети.

1. Чего мы пытаемся достичь?
2. Можно ли измерить полученный результат?
3. Какова стоимость однократного привлечения на сайт клиента?
4. Во сколько обойдется заставить клиента зайти во второй раз?
5. Если стратегия оправдывает себя, сможем ли мы развить успех?

Самые распространенные мифы об Интернет-маркетинге

1. Хиты — лучший показатель эффективность сайта

Год назад самым лучшим способом измерения трафика являлись его хиты. Хит есть ничто иное, как один заход на сервер. Кто-то заходит на сервер, чтобы просмотреть одну страницу, кто-то просматривает двадцать. Дело ухудшается тем, что пока невозможно установить зависимость продаж, рыночной доли или брендинга от хитов. Трафик стоит времени и денег, и Вам следует подходить к расходованию этих денег (и к проверке расходов) столь же мудро, как и к любым затратам на маркетинг.

2. Если сайт будет иметь хороший контент, его будут посещать постоянно

Какова Ваша реакция, когда Вы встречаетесь с человеком, страдающим бессонницей, дислексией, да к тому же агностиком? Человеком, который всю ночь не спит, изводя себя вопросом, есть ли Бог на самом деле?

В первый раз Вам становится смешно. Но во второй раз Вы даже не улыбаетесь. Представьте, что Вы рассказываете анекдот группе людей, а затем приглашаете их прийти завтра, чтобы рассказать им тот же анекдот. Желающих окажется немного. Чтобы создать процветающий информативный сайт, Вы должны предлагать людям новости (а это дорого) или информацию, которая по-настоящему заинтересует посетителя (как, например, новейшая система слежения, применяемая почтовой службой Federal Express, позволяющая определить, где в данный момент находится Ваша посылка). Желание создать непревзойденную «крутизну» разорило многих онлайн-маркетологов.

Стоимость наполнения сайта свежим первоклассным контентом, да еще имеющим отношение к Вашему бизнесу, чрезвычайно велика. Учитывая, что в Интернете

1,8 миллиона коммерческих сайтов, шансы на то, что посетители зайдут именно к Вам, практически равны нулю.

Помните, люди не вернутся на Ваш сайт, если им об этом не напомнить. Представьте журнал, издатели которого полагаются только на розничную продажу и не занимаются подпиской. Вот это и есть традиционный коммерческий web-сайт — онлайн-журнал, у которого нет постоянных подписчиков, нет доставки на дом, нет способа заставить людей вернуться. Разовое анонимное посещение — это верная дорога к провалу.

3. Вы сможете заниматься Интернет-торговлей, если вложите достаточно средств в надежный сервер

Коммерция не имеет отношения к технологиям, она связана с реализацией. Вы можете оборудовать виртуальный магазин за несколько минут, пользуясь тем, что цены на услуги в Интернете очень незначительны. Но повышенное внимание к инфраструктуре, а не к маркетингу оставит Вас с магазином, в котором никто ничего не покупает.

Я люблю повторять, что недостаточно иметь ружье, чтобы стать первоклассным стрелком. Излишнее внимание к суперсовременному программному обеспечению для магазина — это дорога в никуда. Настоящей проблемой для онлайн-продаж являются сами продажи, а не технологии.

4. Посещаемость сайта во многом зависит от поисковых систем

Сто самых популярных слов для задания поиска являются либо нецензурными, либо непристойными, либо имеют отношение к порнографии. Остальные часто дают тысячи (или десятки тысяч) совпадений. Но самое удивительное то, что *50% всех поисковых запросов оказываются неудачными*. Колоссальное количество людей пользуется поисковыми системами, но каждый сайт представляет собой крошечную иголку в огромном стоге сена.

Очень важно задать такое ключевое слово, которое приведет к наращиванию трафика, и не будет зависеть от случайных посещений через поисковые системы.

5. Чтобы быть в первых рядах, Вам необходимы технологии Java и Shockwave

Что важнее, то, что работает, или то, что является новым? Подавляющее количество клиентов заинтересованы в том, чтобы технологии хорошо работали. Желаете доказательств? Зайдите на Yahoo! Или GameBoy. Технологии GameBoy уже семь лет, но она по-прежнему нарасхват. Yahoo! — самая маломощная система среди всех существующих, но она обеспечивает легкий и быстрый поиск.

Согласно опросу службы Gallup, оказывается, что более 85% пользователей Интернета оценивают свой интеллект выше среднего. Однако каждый раз, когда эти интеллектуалы заходят в Интернет, они начинают чувствовать себя идиотами. То у них плохое соединение, то они скачали не тот файл, то модем у них имеет слишком низкую скорость. И если на Вашем сайте люди тоже будут ощущать свою умственную неполноценность, то провал Вам обеспечен.

6. Интернет похож на телевидение

Нет. Интернет — это плохая копия ТВ. И это разочаровывает тех, кто рассматривает Интернет как суррогат ТВ. Билл Гейтс потратил более полумиллиарда долларов на попытки создания программного обеспечения для Интернета, которое увеличивало бы его пропускную способность. Все до единой попытки создать Интернет-шоу закончились неудачей. Чем больше пытаются превратить Интернет в телевидение, тем хуже это удастся.

В будущем, когда наши дома будут подключены к оптоволоконной кабельной сети, может быть, Интернет и ТВ сольются. Однако когда это произойдет, не надей-

тесь на бум создания бесплатных каналов в Интернете. При наличии миллионов каналов рентабельная модель исключается.

Между тем, в условиях низкой пропускной способности каналов и практически бесконечного количества альтернатив, почти невозможно создать в Сети информационный бизнес, аналогичный телевидению, который имел бы шансы на окупаемость.

7. По Сети «гуляют» много людей

Средний пользователь Интернета посещает примерно сто сайтов и делает закладки только в четырнадцати из них. На самом деле очень интенсивно пользуется Интернетом лишь небольшое количество людей. Журналисты входят в число самых активных пользователей, и в своих обзорах они часто пишут о появлении замечательных сайтов. Но когда исчезает прелесть новизны, большинство этих сайтов быстро хиреет.

8. Если не экспериментировать, то обязательно проиграешь

Это не так. Проиграешь в том случае, если будешь *неудачно* экспериментировать. Неразумные эксперименты приносят искаженные данные. Сегодня на экспериментирование тайно и явно тратится очень много денег. Скверный побочный эффект этого явления состоит в том, что мы создаем целое поколение разработчиков контента сайтов и рекламодателей, которые освоили метод онлайн-бизнеса, не связанный с реальностью.

9. Сайт должен быть информационно насыщенным

Netscape, AOL, Yahoo! и некоторые другие создают в Интернете так называемые порталы. В основе их концепции создания лежит идея сбора и предоставления пользователю всей необходимой информации в одном виртуальном месте.

Большинство компаний не может позволить себе создать качественный портал, а сделать его кое-как хуже, чем не сделать вообще. Мало кто в состоянии действительно предложить пользователю всю необходимую ему информацию, сосредоточенную в одном месте: бесплатная электронная почта, бесплатный чат и так далее. Затраты «съедят» весь Ваш бюджет на продвижение сайта.

10. Анонимность для Сети полезна

Интернет по существу является анонимной средой, хотя изначально таковым не был. В наши дни, когда десятки компаний предлагают анонимные формуляры, Вы можете позволить себе называться кем угодно.

Представьте себе, что потенциальный клиент заходит в магазин в лыжной маске со словами: «Я просто посмотреть». Люди в масках редко бывают добропорядочными гражданами, и они практически никогда не делают покупок. Анонимность ведет к спаму, разовым посещениям сайта, отсутствию маркетинговой эффективности и ненадлежащему поведению. Опытные маркетологи используют «приманки» для того, чтобы пользователь снял маску.

Доверительный маркетинг вознаграждает тех клиентов, которые раскрывают свои имена. Традиционные же приемы включают понятие анонимности, но именно в ней и заключается причина неудач.

11. Можно заработать деньги на торговле баннерами

Это невозможно! Предложение всегда будет превышать спрос, и заработать смогут только несколько порталов, занимающих верхние три сточки в рейтинге популярности. Даже у Excite, одного из трех или четырех крупнейших сайтов Сети, размер нераспроданных запасов составляет 85%. Представьте журнал, в котором рекламные площади на пяти страницах из шести были бы пустыми или непроданными!

Баннеры изобрели потому, что для информационных и поисковых сайтов они представляли собой удобный способ зарабатывать деньги, а не потому, что от них было много пользы. С ростом персонализированных web-серверов типа Imgis баннеры с их безадресным подходом скоро исчезнут.

12. Проявлять активность полезно

Множество компаний пало жертвой уверенности в своих силах, в том, что смогут сделать почти всю работу по созданию сайта самостоятельно. Только потому, что они ежедневно «вылизывают» сайт, создают разделы чата и тратят массу времени на администрирование, они полагают, причем неправильно, что занимаются маркетингом.

Взгляните на сайты большинства крупных компаний (мой любимый — General Electric), и Вы увидите работу большой команды высокооплачиваемых специалистов, которые имели очень слабое представление о том, что же на самом деле нужно делать.

Доверительный маркетинг в контексте интернета

Бесплатные марки, или Интернет изменяет
жизнь

Если Вы не провели последние тридцать лет в полной изоляции от общества, то Вы неоднократно слышали предсказания всякого рода экспертов, что Интернет вскоре перевернет весь мир. Однако, видя в Интернете Jennicam, спам, чаты, обсуждающие пустяковые проблемы, и загружаемые фотографии Тери Хэтчер (актриса, известная по роли Луи Лейн в одном из недавних телесериалов), большинство маркетологов испытывают недоумение по поводу причин подобного ажиотажа.

Джефф Безос вот-вот, благодаря Amazon.com, станет миллиардером. А ведь, казалось бы, это всего лишь книжный магазин (хотя сейчас его стоимость превышает стоимость магазинов Barnes&Noble и Borders Books *вместевзятых*).

Рыночная капитализация Yahoo! выше, чем у корпорации New York Times, которая владеет газетами и журналами по всей стране. Хотелось бы знать, действительно ли что-то происходит, или это очередное безумное поветрие типа голландской «тюльпановой лихорадки» XVII века?

Происходят масштабные преобразования, но, как Вы знаете из предыдущей главы, эти перемены не совпадают с ожиданиями большинства экспертов. Интернет — это не телевидение. *Это самая идеальная среда для маркетинга.*

Перечислю шесть преимуществ, которые Интернет предлагает маркетологам:

1. бесплатные марки;
2. скорость тестирования в сто раз выше;
3. процент откликов в пятнадцать раз выше;
4. можно сочетать программы традиционного маркетинга (через текстовые носители) и через Интернет;
5. бесплатная печать.

Давайте взглянем на Интернет сквозь призму доверительного маркетинга и разберемся, почему новая виртуальная среда соответствует его ожиданиям.

Вот пять простых этапов любой маркетинговой кампании, проводящейся через Интернет.

1. Маркетолог предлагает потенциальному клиенту стимул для добровольного участия.

В Сети маркетологи могут использовать баннеры для того, чтобы спокойно привлечь внимание клиентов и предложить им возможность принять участие в маркетинговой программе. Это единственные затраты.

Да, специалисты по доверительному маркетингу используют баннеры. Но только им, наверное, удастся эффективно использовать эти носители. Баннер представляет собой великолепный способ мгновенно захватить внимание клиента и привлечь к участию большое количество клиентов, причем практически даром.

2. Используя внимание клиента, маркетолог предлагает план долгосрочного сотрудничества, рассказывая клиенту о достоинствах товара или услуги.

Как только клиент начал участие в программе, маркетолог с помощью электронных посланий напоминает ему о том, что нужно снова зайти на сайт. Более 80% пользователей Сети называют электронную почту главной причиной подключения к Интернету, поэтому для маркетолога это средство номер один.

Так как электронный почтовый ящик постоянно просматривают, то приятные, долгожданные сообщения обращают на себя внимание и вызывают быструю реакцию. Маркетологи используют электронную почту, чтобы рассказать клиентам о преимуществах товара. Что самое замечательное, маркетолог, используя опыт и интуицию, может сделать сообщения более индивидуальными.

3. Чтобы гарантировать сохранение доверия, маркетолог увеличивает поощрение.

Используя бесплатную информационную инфраструктуру Интернета, маркетолог убеждается в том, что внимание клиента не исчезло. Поощряя отклики, легко определить, кто действительно участвует в кампании, и еще легче увеличить награды клиентам, чтобы поддерживать их интерес.

4. Маркетолог предлагает дополнительные поощрения, чтобы расширить рамки доверия.

Массовая маркетинговая кампания должна быть направлена на всех посетителей. Используя компьютер, маркетолог может обеспечить соответствие требованиям каждого клиента. Таким образом, могут существовать как специальные награды, чтобы побудить клиента к участию, так и ежедневные в виде уникального контента, которые увеличивают вероятность того, что клиент будет и дальше расширять рамки доверия. Люди, которых необходимо много и часто поощрять за активность, получают награды, но это не уничтожает суть системы.

5. Постепенно маркетолог изменяет поведение клиента и начинает извлекать из этого прибыль.

Сколько может стоить список стопроцентно лояльных участников маркетинговой кампании? Учитывающий все индивидуальные потребности список, состоящий из сотен тысяч или даже миллионов адресов людей, которые ждут ваших сообщений по поводу товара? Во многих случаях этот список представляет собой самый ценный актив компании.

Доверительная методика привносит в кампанию элемент частоты. Для маркетолога частота превращается во впечатляющий актив.

Представьте, например, если бы Pizza Hut послала каждому лояльному клиенту, имеющему детей, электронное письмо, предлагая получить бесплатно в приложение к покупке газированный напиток, но только завтра и только в определенном магазине, где, между прочим, будет настоящий клоун, а детям предложат сделать забавный макияж!

Если Pizza Hut сможет связаться с 2 миллионами людей таким способом быстро и бесплатно, какова будет их прибыль после всех вложений? Будет ли она выше, чем прибыль от рекламы, показанной по ТВ, на которую потрачен 1 миллион долларов? Конечно, да. Помножьте эту прибыль на 50 или 100 подобных сообщений в год, и Вы поймете всю мощь Интернета.

А если послание каждому из двух миллионов клиентов будет индивидуальным, где будет учитываться опыт его прошлых покупок, район проживания, размер семьи и так далее, разве это не увеличит процент откликов?

Замечательно то, что этот ресурс, конечно, при правильном обращении, со временем не истощается, а, совсем наоборот, становится еще мощнее и шире.

Осторожно! Первый этап избобилует подвохами, идет медленно и к тому же дорого обходится. Из-за этого многие маркетологи могут решить перепрыгнуть его и сразу взять в аренду или купить список электронных адресов клиентов. Это шаг является ошибочным. Самая очевидная (и самая опасная) ошибка в том, что покупка списка и рассылка не востребовавшихся коммерческих предложений адресатам представляет собой ничто иное, как спам, а подобная практика может буквально пустить ко дну весь Ваш бизнес.

Почему спам похож на магазинную кражу

За \$100 обреченный на провал маркетолог может купить около 6 миллионов электронных адресов. Каждое электронное письмо занимает одну страницу, и в нем может рекламироваться любой товар или услуга. Но только прожженные аферисты или несведущие маркетологи полагаются на рассылку посланий миллионам незнакомых людей. Каждая компания или частное лицо, применившие этот способ, в конечном счете потерпят крах. Два самых одиозных спаммера всех времен и народов — группа юристов, занимавшихся оформлением вида на жительство (green cards), и человек, стоявший за Cyberpromotions, — были вынуждены покинуть бизнес (я даже не могу заставить себя назвать их имена, слишком велика для них честь).

Спам напоминает мелкую кражу в магазине. На открытие и удаление ненужного письма у адресата уходит несколько секунд, таким образом, у него крадут крошечную часть его самой большой ценности. Защитники спама указывают, что действия одного лица никого не разорят, но это несерьезный подход. Один кошелек, украденный из универмага Macy's, тоже не разорит фирму, однако если воровать начнут все, Macy's обанкротится.

Спаммеры, которые считают, что клиенты могут избавиться от их посланий, упускают главное. Универмаг Macy's не должен ни от чего избавляться. Это мелкие воришки должны прекратить воровать, *прежде* чем их поймают за руку. То же самое относится и к спаммерам.

Клиенты будут оказывать сопротивление. Они могут бойкотировать Вас, включить в «черный список», засорить Ваш почтовый ящик, потребовать, чтобы Интернет-провайдер подал на Вас жалобу. Клиенты могут создать Вам дурную славу среди сотен или даже тысяч других пользователей (информация распространяется по

Сети мгновенно). Вы нанесете колоссальный ущерб как Вашему бренду, так и Вашей компании. Помните, список, созданный без явного на то разрешения клиентов, практически невозможно использовать с выгодой для себя. И когда Вы вновь начнете привлекать внимание незнакомых людей, то у Вас практически не останется шансов заставить их вступить с Вами в диалог.

Закон доверия прост: чтобы максимально увеличить ценность списка, Вы должны до предела повысить свою уникальность и открытость.

Чем уникальнее аудитория, тем более ожидаемы сообщения, и чем более явно доверие, тем большей ценностью обладает Ваш список.

Как рассчитать затраты на доверительный маркетинг

Каждый коммерческий сайт должен быть подчинен достижению одной цели. Вы должны сфокусировать все свои действия на то, чтобы заставить незнакомых людей дать разрешение продать им товар.

Это все. Сайт не должен быть чересчур большим, слишком вычурным, сложным для понимания и дорогим. Напротив, Ваш сайт, эта входная дверь в Ваш бизнес, должен быть одержим единственной идеей — завоевать доверие.

Как только Вы посмотрите на Интернет с этой точки зрения, почти все встанет на свои места. Например, Вы можете точно подсчитать цену получения одного разрешения по следующей формуле:

Стоимость затрат на баннеры для охвата 1000 пользователей,
деленная на
количество людей, посетивших Ваш сайт (из 1000 возможных).

Результат вычислений покажет Вам стоимость однократного привлечения одного посетителя на Ваш сайт.

Помножьте это число на процент людей, которые зашли на сайт, решили принять участие в кампании, а также оставили свой электронный адрес и разрешение сбывать им товар (помните, чем более явно человек дает согласие на участие, тем выше ценность разрешения. Не пытайтесь получить электронный адрес обманным путем, это напрасная трата времени).

Теперь Вы знаете, во что Вам обойдется получение разрешения. Вам следует сравнить эту сумму с реальной стоимостью одного из имеющихся разрешений. Таким образом, Вы сможете установить, имеет ли смысл инвестировать средства.

Представьте, например, что Вы начинаете кампанию «пиво месяца». Расчеты могут выглядеть примерно так:

Баннеры по \$40 за тысячу;

2% — процент отклика;

\$2 с одного посетителя;

33% вступили в кампанию, отсюда цена за одно разрешение — \$6.

Если со временем половина людей, которых Вы вовлекли в диалог, станут клиентами, приобретение одного клиента обойдется Вам примерно в \$12. Если полная стоимость одного клиента составляет \$100, то Вы полностью готовы к кампании.

Эти показатели будут еще лучше, если Ваша компания продает широкий ассортимент товаров или если товары дорогие или сложные. Во сколько обходится компаниям Clinique, Hewlett-Packard или Hyundai беседа с новым клиентом о новых товарах? HP тратит примерно от \$100 до \$1000 на обучение только одного специалиста по информационным технологиям. Clinique платит большую зарплату специалистам, которые рассказывают покупателям о достоинствах нового очищающего средства для кожи.

Компании Hyundai привлечение человека к агентству по продаже автомобилей обходится почти в \$100. С помощью доверительного маркетинга они могли бы вести диалог с клиентом примерно за \$5, экономя недели и даже месяцы, обучая клиентов и обеспечивая стимул посетить агентство.

Четыре ключа к организации сайта на основе разрешения

1. Проверяйте и оптимизируйте Ваше предложение

Необходимо осознать, что вначале затраты на распространение информации весьма ощутимы. Вы платите авансом за внимание, которое получите позже.

Поскольку во время первого контакта Вы не просите купить товар за наличные, то можно ожидать гораздо более высокого процента откликов на свое предложение, чем Вы получили бы при традиционной кампании методом прямых почтовых рассылок. Процент согласия на участие поднимется на порядок выше, но только если выбранное средство, используемые баннеры и весь процесс в целом тестируются и оптимизируются. Мы в компании Yooyodupe повысили уровень участия в некоторых из наших рекламных акций с 3% до 40% только после тестирования.

Конечно, если Вы уже используете другие средства, Вы можете добавить в рекламное объявление какую-то деталь, которая поможет клиенту быстрее сказать «да». Например, можно дополнить электронное письмо фразой «Чтобы получить более подробную информацию, пишите нам по адресу info@ford.com».

Еще 10-20 лет назад никто не размещал в объявлении телефонный номер, начинающийся с 800. Но сегодня без этого не обойтись, а еще лучше указать электронный адрес, тогда Вы получите разрешение почти даром.

2. Сделайте разрешение явным и четким

Нельзя заставлять людей обманным путем давать свое разрешение. Это не принесет Вам доход. Смысл идеи в том, чтобы создать взаимовыгодный диалог, и чем лучше Вы проинформируете людей о том, что их ожидает, тем больше они будут ждать Ваших сообщений. Это важно для последующих действий.

Замалчивание важных сведений здесь недопустимо. Цель продвижения или кампании должна соответствовать уровню доверия. Например, Amazon.com получает неплохие результаты, используя электронную почту для напоминания людям о том, чтобы они заглянули к ним за новинками (это входит в сделку, и большинство покупателей с радостью ждут сообщений).

Очень заманчиво автоматически поднять уровень данного Вам разрешения. Очень соблазнительно сдавать разрешения в аренду, продавать или меняться списками. Как я уже говорил, обычно такая тактика ведет к поражению, а в Интернете чаще всего.

Есть несколько организаций, которые помогают компаниям облегчить конфиденциальное общение с клиентами. Электронная торговля ассоциируется с вторжением в частную жизнь (раскрытие клиентом некоторых сведений личного характера является необходимым условием для доверительного маркетинга в Интернете). Онлайн-овая конфиденциальность и способ ее сохранения в рамках электронной коммерции оцениваются теми же методами, которым компания Standard&Poor's определяет кредитные рейтинги, а журнал *Consumer Reports* — потребительские товары.

Некоммерческая организация TRUSTe (<http://www.truste.org>) занимается созданием инфраструктуры, обеспечивающей соблюдение прав на личную жизнь при работе в режиме реального времени. Они просматривают сайты в Сети и предлагают снабдить так называемыми «знаками доверия» те из них, которые соблюдают это

право. По ответам на следующие вопросы они судят об уровне конфиденциальности:

1. Какого рода информацию о пользователях сайт собирает и отслеживает?
2. Как сайт использует полученную информацию?
3. С кем сайт делится полученной информацией?
4. Какую политику ведет сайт в отношении клиентов, отказывающихся от участия?
5. Какова политика сайта в отношении корректировки и обновления PIN?
6. Как сайт удаляет фамилии клиентов из своей базы данных?

Ассоциация прямого маркетинга также не остается в стороне от дискуссии по поводу конфиденциальности, опубликовав конкретные указания для своих членов.

Помните, что вторжение в частную жизнь является первой по важности причиной, которую указывают потребители, объясняя, почему они не хотят участвовать в онлайн-маркетинговых программах. Конечно, пользователь Сети знает о том, что конфиденциальность не соблюдается. Его заботит вопрос, а не утонет ли он в бурном потоке электронных посланий? Он знает, что если хотя бы крупная информация о нем попадет в нечестные руки, это откроет дорогу валу электронного «мусора».

Секрет долгого и прочного успеха доверительного маркетинга состоит в том, что мы даем обещание вести честную игру, заключаем открытую сделку и держим слово.

Дон Пепперс и Марта Роджерс являются ярыми сторонниками конфиденциальности. По сути, каждый профессионал, осуществляющий кампанию индивидуального или доверительного маркетинга может резко увеличить прибыли не просто благодаря соблюдению конфиденциальности, но в буквальном смысле став ее фанатичным приверженцем. Как только он начнет делить-

ся информацией с другими, ее ценность сразу снизится. Сохраняя конфиденциальность информации, маркетолог повышает ее ценность.

3. Для отправки и получения информации используйте компьютеры, а не сотрудников

В сутках насчитывается примерно 10 тыс. секунд. Поэтому если в Вашей базе разрешений содержатся 10 тыс. фамилий, и компьютер тратит одну секунду на обработку каждой, это означает, что Вы используете свою машину с максимальной отдачей.

Хуже, если с 1 процентом людей, включенных в базу данных, требуется поддерживать личный контакт каждый день. Тогда если в базе данных 500 тыс. людей, каждый день потребуется обслуживать 5 тыс. клиентских запросов.

Одной из серьезнейших помех на пути к росту прибыли для Интернет-провайдера AOL стало то, что одна треть сотрудников компании занята в службе работы с клиентами. Какая расточительность! Во-первых, AOL приходится тратить на это огромные суммы, а во-вторых, если бы услуга оказывалась автоматически, то ее качество было бы несравнимо выше.

Планируя онлайн-кампанию доверительного маркетинга, очень важно точно определить ожидаемые результаты. Если клиенты ожидают, что они смогут сразу же получить ответ специалиста на свой вопрос, то они непременно *будут* задавать вопросы, и Вы должны быть готовы на них отвечать.

На заре деятельности Yooyodune мы подсчитали, что для обслуживания каждых 10 тыс. клиентов нам требуется один сотрудник, работающий на полную ставку. Я сразу же понял, что это верный путь к банкротству. Поэтому мы решили эту проблему, создав сложную автоматизированную систему, которая способна предоставить нашим клиентам всю необходимую информацию. На сегодняшний день в нашей базе данных

содержатся сведения о миллионах покупателей, но мы по-прежнему не нуждаемся в услугах сотрудников по работе с клиентами. Нам удалось успешно устранить необходимость излишних личных контактов с клиентами.

Значит ли это, что подобная задача по плечу любому маркетологу? Отнюдь. Но очень важно произвести отсев клиентов и убедиться, что личный контакт производится только с теми людьми, которые в этом *нуждаются*.

4. Акцент на мастерство - клиенты должны чувствовать свой интеллект

В Интернете почти в два раза больше людей с дипломом колледжа, чем в среднем по стране. Это люди, которые привыкли ощущать свою правоту, привыкли понимать суть явлений и привыкли работать быстро.

Потому представьте, какое разочарование охватывает этих интеллектуалов, когда они сталкиваются лицом к лицу с Интернетом. Их компьютеры отказывают, сайты загружаются медленно. В программе вдруг обнаруживаются неисправимые ошибки, в Java-скриптах и в браузере тоже ошибки или вообще отсутствует соединение с Интернетом. Людям начинает казаться, что в Интернете они не смогут разобраться никогда.

Безусловно, Интернет дает огромные возможности. Если Вы сможете создать простые действенные инструменты, и люди смогут пользоваться ими без ущерба для самолюбия, то на Ваш сайт будут стекаться толпы потенциальных клиентов.

Рассчитывайте на обычного пользователя. Не увлекайтесь новомодными «штучками», недоступными для клиентов с низкоскоростными модемами или устаревшими браузерами.

Вся привлекательность электронной почты заключена в том, что она проста, доступна и удобна для пользователя. Ваша кампания доверительного маркетинга должна быть построена на тех же принципах.

ГЛАВА 10

Разбор конкретных примеров из жизни

Компании, которые успешно используют доверие, и компании, которые растрачивают его впустую

Как мелкий поставщик кошерных продуктов сорит деньгами

Каждое воскресенье на протяжении вот уже нескольких недель я вижу одно и то же рекламное объявление в местном выпуске *The New York Times*. Это реклама магазина кошерных деликатесов, предлагающая «кошерные блюда для праздника Песах». Иудеи, строго соблюдающие религиозные обычаи, употребляют в пищу только определенные продукты в течение восьми дней праздника, и, наверное, поэтому перспектива их продажи кажется владельцам магазина весьма привлекательной.

Всем понятно, что эти блюда покупают исключительно религиозные евреи, которым для празднования Песах нужна еда, приготовленная особым способом. Поэтому размещение рекламы кошерных продуктов в местном издании *The New York Times*, несмотря на достаточно высокую популярность газеты, представляет собой образец расточительности отвлекающего маркетинга.

Во-первых, 95% читателей не обращают на эту рекламу никакого внимания, поскольку их не интересуют кошерные продукты. Во-вторых, многие представители целевой покупательской аудитории не доходят до этой страницы. В-третьих, среди тех, кто дочитал газету до

этой страницы, немногие заинтересуются объявлением, напечатанным мелким шрифтом, который затрудняет понимание сути рекламы, а главное, льгот, которые получает покупатель, откликнувшийся на объявление.

Поскольку в объявлении перечислен полный ассортимент магазина, то цель рекламодателя, по-видимому, состояла в том, чтобы заставить заинтересованного потребителя сразу же отложить газету в сторону, и, убедившись, что магазин еще открыт, позвонить туда и заказать продукты. Прямо скажем, это довольно рискованная затея, а учитывая затраты на рекламное объявление, еще и очень дорогая.

Наверное, было бы разумнее предложить заинтересованным покупателям позвонить в магазин, чтобы узнать ассортимент и получить более подробную информацию о товарах. Получив разрешение на общение и, в конечном счете, на продажу товаров целевой аудитории, магазин мог бы лучше оправдать \$20 тыс., затраченных на рекламу.

Но еще более правильной стратегией был бы полный отказ от размещения рекламы! В течение года магазин мог бы получить разрешение от каждого покупателя позвонить ему накануне праздника Песах. Можно было организовать маркетинговые мероприятия совместно с религиозными организациями и синагогами и получить *их* разрешение (допустим, предложив для них специальные скидки).

Конечным результатом этой упорной годичной кампании стал бы доступ — по телефону, по обычной или даже электронной почте — к тысячам заинтересованных клиентов. Посылая ожидаемые, персональные, значимые для клиентов сообщения, магазин смог бы резко сократить расходы на маркетинг и в то же время увеличить прибыль.

Более того, если бы магазин создал базу покупательских разрешений на обслуживание, то на следующий год

ему уже не потребовалось **бы вкладывать в отвлекающий маркетинг** еще \$20 тыс.

Паевые фонды: умные деньги и недальновидный маркетинг

Индустрия паевых фондов представляет собой великолепный образец активно развивающегося бизнеса, который по-прежнему опирается на очень дорогостоящие приемы отвлекающего маркетинга. Каждую неделю паевые фонды Dreyfus тратят сотни тысяч долларов на нудную рекламу, закупая под нее целые газетные полосы. Вы когда-нибудь видели их рекламные объявления? Их украшает изображение льва, а находятся они, как правило, в разделе финансовых новостей.

Так как в рекламных объявлениях не содержится призыва к действию, у читателей отсутствуют основания для отклика. Отвлекающую стратегию, которую они используют, умной никак не назовешь. Если кто-то действительно *замечает* эти рекламные объявления, он подтвердит, что они не связаны единым сюжетом. Короче говоря, корпорация Dreyfus, благодаря масштабам и рентабельности, может себе позволить выбрасывать на ветер огромные деньги на попытки привлечь внимание мало подходящей аудитории скучной рекламой.

Теперь, когда рынок паевых фондов окреп, когда каждому новому инвестору все труднее пробиться, взаимные фонды, должно быть, сожалеют о том, что использовали в прошлом столь расточительную тактику.

В этой индустрии стратегия доверительного маркетинга могла бы применяться с большим успехом. Клиенту, давшему добровольное согласие, можно было бы послать серию тщательно тестируемых сообщений с основным акцентом на *разъяснение* потенциальному клиенту, почему ему выгодно вкладывать средства в фонды.

После этого увеличивается перспектива расширения рамок разрешения, но этой возможностью совершенно пренебрегают. Если Вы вложили деньги в паевой фонд, то можете подтвердить, что Вам почти никогда не присылают доброжелательных, не трудных для понимания, персонализированных писем. Наоборот, клиентов паевых фондов заваливают проспектами, набитыми нечитабельной информацией и прочими неожиданными, не персональными, несущественными посланиями. Какая расточительность!

Самую грубую форму телефонного спама представляют собой брокеры, которые звонят «тщательно отобранным» людям на работу или домой во время обеденного перерыва. Любыми обманными путями они стремятся миновать секретаря (или сотрудника службы безопасности), чтобы добиться возможности поговорить с простофилей на другом конце провода. Как только человек берет трубку, телефонные маркетологи начинают сулить ему золотые горы в надежде, что он клюнет на их наживку. Такой способ получения разрешения является аморальным. Эти аферы дают огромные прибыли, поэтому маркетологов мало волнует, что они используют крайне неэффективные приемы, чтобы завладеть вниманием клиентов.

Ни одна из подобных компаний не создает актив и не пытается выстроить долгосрочный процесс. Они нацелены на то, чтобы зарабатывать деньги, тратя ежедневно массу времени и энергии. Если Вам позвонит подобный деятель, спросите, может ли он предоставить рекомендации от благодарных клиентов, и тогда Вам станет ясно, что я имею в виду.

Автомобильная индустрия любит телевидение

Если Вы любите смотреть телевизор, то, конечно, видели рекламу автомобилей. Вся она примерно одинаково-

ва. Красивая съемка, сверкающий лаком металл, извилистые дороги, счастливые семьи, сельский пейзаж. Производство и показ этой рекламы обходятся чрезвычайно дорого. Производители автомобилей тратят огромные суммы на рекламу. Компании General Motors, Chrysler и Ford возглавили в прошлом году десятку рекламодателей, затрачивающих самые большие суммы на рекламу.

Однако эта реклама не дает потребителям оснований для отклика. Рекламодатели даже не утруждают себя тем, чтобы дать зрителям *возможность* откликнуться. В рекламе нет номера бесплатного телефона, по которому потребитель мог бы получить информацию, не указаны координаты местного дилера или причины, по которым потребителю выгодно откликнуться. Они не создают базу из покупательских разрешений. Они создают бледное подобие разрешения — бренд.

Но приступая к выпуску очередной новой модели, автомобильным компаниям приходится все начинать с нуля. Они не имеют представления о том, какие рекламные объявления Вы видели, а какие нет. К тому же их рекламные телевизионные ролики не связаны сюжетом.

Производители автомобилей знают, что личные контакты, хорошие комиссионные дилеров и качество самого автомобиля важнее наглядности бренда, но это никак не учитывается при создании рекламных роликов. Возможно, именно поэтому сегодня большинство автомобильных компаний начинает применять метод прямых рассылок. По крайней мере, сообщения становятся более целенаправленными. Тем не менее, в большинстве рассылок отсутствует ориентация на получение отклика или разрешения от потребителя.

Приятные исключения все же имеются. Тридцать лет назад Лестер Вундерман, отец прямого маркетинга, задумал серию посланий для компании Lincoln. Цель сообщений состояла в том, чтобы заставить владельцев

компании Cadillac придти в демонстрационный зал и увидеть новую модель Линкольна.

Сообщения были значимыми, поскольку были адресованы исключительно владельцам компании Кадиллак. Проблема заключалась в том, чтобы разработать программу, с помощью которой удалось бы рассказать владельцам компании Кадиллак о достоинствах нового Линкольна.

С помощью личного письма от начальника отдела компании, составленного так, чтобы привлечь внимание руководителей Кадиллака, компании Линкольн удалось преодолеть барьер рекламной перегруженности и добиться своего. Затем последовала целая серия посланий, причем в каждом из писем содержалось чуть больше информации по сравнению с предыдущим. В результате им удалось вызвать резкий подъем интереса к модели со стороны дилеров, и это обошлось им значительно дешевле, чем телевизионная реклама.

В прошлом году компания Mercedes-Benz и рекламное агентство Rapp Collins также добились успеха, выпустив с опозданием на несколько лет практичный спортивный автомобиль. За год до запуска модели они тщательно исследовали рынок возможных покупателей и затем вовлекали их в диалог. С помощью опросов они привлекали потенциальных клиентов к разработке автомобиля.

Проанализировав отклики, они посылали каждому потребителю дополнительную анкету с учетом его запросов. Со временем им удалось построить отношения на основе разрешения, поэтому потребители охотно обращали внимание на их послания, и доверие к компании росло. Кульминацией кампании стало вручение каждому участнику красиво оформленного пакета с украшением для капота Мерседеса. В сопроводительном письме говорилось, что, поскольку человек принимал активное участие в разработке автомобиля, компания

считает, что он заслужил эту награду! Когда, наконец, автомобили были доставлены, компания Мерседес мгновенно распродала всю партию (40 тыс. автомобилей по \$50 тыс.).

В прошлом году компания R. L. Polk продала информацию на сумму более \$300 млн. производителям автомобилей и дилерам. Маркетологи автомобильных компаний используют эти данные, чтобы направлять сообщения целевой аудитории, т. е. владельцам автомобилей из подходящих социальных групп.

Я предсказываю, что в течение десяти лет производители автомобилей поймут, насколько раздробленно работает вся система продаж, и ликвидируют давно устаревший институт дилерства. Они будут выставлять автомобили в собственных демонстрационных залах в торговых центрах и других посещаемых местах.

Они будут использовать доверительный маркетинг, чтобы рассказывать людям о преимуществах своего автомобиля и поощрять пробные и окончательные покупки. Средний американец, перед тем как сделать покупку, посещает в среднем 1,5 агентства по продаже автомобилей, поэтому если в демонстрационных залах будут работать высококвалифицированные консультанты, не требующие комиссионного вознаграждения, то эта идея окажется весьма удачной.

В прошлом году автомобильные дилеры израсходовали на маркетинг \$3 млрд., однако не факт, что от этого выиграли клиенты или производители. Как только эти деньги будут перенаправлены на доверительный маркетинг, эффективность их использования значительно увеличится.

Однако следующий шаг, который я предлагаю, может вызвать у производителей опасения. Как я уже упоминал ранее, производители автомобилей могут расширить концепцию доверительного маркетинга, прекратив продавать машины вообще. Взамен они могут предос-

тавлять клиенту транспорт на условиях ежемесячной оплаты. Клиент мог бы «подписываться» на автомобильную компанию, и за твердое вознаграждение компания каждый день подгоняла бы ему автомобиль последней модели в исправном техническом состоянии прямо к дому. В эту цену могла бы даже включаться стоимость страховки и бензина.

Став «абонентом» автомобильной компании, клиент спокойно смотрел бы в будущее, твердо зная, какие расходы на автомобиль ему предстоят. Прибавьте к этому полное избавление от суеты с покупкой, техническим обслуживанием и отсутствие огромных затрат.

Что еще более привлекательно, подписка на автомобиль будет обходиться гораздо дешевле, чем его приобретение. Почему? Потому что таким образом устраняются все риски производителя. Так как они знают, сколько у них подписчиков, каковы их вкусы и пристрастия, им не придется особенно тратиться на маркетинг, исследования и риск, связанный с продуктом. Вместо этого они сосредоточат усилия на создании продукции для подписчиков.

Этореваниш молочника. Доставка на дом и регулирование товарных запасов возвращаются к нам вновь.

Супертехнологичный недорогой способ получить разрешение

Джо Жерар попал в Книгу Гиннеса как лучший в мире продавец автомобилей. В удачный год Джо продавал в десять раз больше машин, чем средний продавец, причем он продавал машины не партиями, а по отдельности.

Как Джо удалось достичь таких высот? Он опирался на доверительный маркетинг, чтобы наладить личные контакты.

Если Вы в списке его знакомых, он присылает Вам двенадцать поздравительных открыток в год. Вы получаете от него весточку в свой день рождения, в его день

рождения, на праздники, 23 августа и так далее. Почти все разрешают поздравить их с днем рождения!

Джо привлекает внимание потенциальных клиентов и уже имеющихся покупателей примерно на 12 минут в год. Он использует одну минуту каждый месяц, чтобы ненавязчиво напомнить людям о том, что он о них не забыл и что с ним можно иметь дело. Используя доверие, он превращает незнакомцев в друзей. И, конечно же, друзья приводят к нему новых клиентов.

Если клиент знает, что кому-то из знакомых нужен автомобиль, он, не задумываясь, порекомендует обратиться к Джо. Человек знает, что его приятель останется доволен услугами Джо, и он также уверен, что в случае проблем Джо всегда поможет.

На напоминание о себе Джо тратит несколько часов в день, но от них зависит вся его карьера. Однажды, когда Джо уйдет на пенсию, и открытки перестанут приходить, можно поклясться, что люди это заметят, и тысячи людей будут по ним скучать. Уровень ожидания, созданный Джо, очень высок, а сообщения существенные и персональные, и потому они работают.

Мы не занимаемся авиаперевозками. Наш бизнес — создавать лояльность

Программа AAdvantage, которую предлагает авиакомпания American Airlines, представляет собой один из самых первых и самых успешных примеров доверительного маркетинга. Авиакомпания постоянно собирает фамилии и другую необходимую информацию о своих клиентах. Если человек часто летает, то он дает разрешение авиакомпании собирать о нем все больше и больше информации как о клиенте. Передвижения каждого клиента отслеживаются при помощи электроники, и ему присваивается уникальный номер участника программы AAdvantage.

Клиенты American Airlines охотно получают и часто с нетерпением ждут новую информацию о накопленных призовых милях, а также специальные предложения и скидки для пассажиров, часто летающих по одному маршруту. Клиенты дают разрешение, вступая в программу AAdvantage, и становятся активными участниками программы, если продолжают летать самолетами компании American.

Основной целью программы для часто летающих пассажиров является повышение лояльности клиента через поощрения и награды. Авиапассажиры получают особые привилегии и награды за частоту в виде «бесплатных миль». Поэтому чем больше они летают, тем больше услуг и льгот получают и, таким образом, уровень их лояльности возрастает. Лояльность строится на удовлетворенности клиента, и каждая успешная сделка повышает уровень доверия, которое представляет собой один из краеугольных камней доверительного маркетинга. Обладая доверием, лояльностью, а также конфиденциальной информацией о каждом клиенте, American Airlines создала инфраструктуру для дальнейшего расширения рамок разрешения.

Помимо накопления миль и поощрения активности, участники AAdvantage получают рассылку, в которой содержатся предложения и сообщения о новых, еще более качественных услугах и льготах, связанных с туризмом, причем оказываемых не только компанией American Airlines. Из ежемесячных рассылок клиенты American AAdvantage узнают о скидках и рекламных предложениях других компаний. Помимо этого, American предлагает часто летающим пассажирам скидки и специальные предложения от агентств по аренде автомобилей, отелей и компаний, оказывающих услуги беспроводной связи. И хотя компания American Airlines не занимается туристическим бизнесом, она объединилась с Citibank и теперь предлагает карточки Citibank

AAdvantage Visa или MasterCard, которые позволяют клиентам получать дополнительные льготные мили за каждый доллар, списанный с карточки.

Заложив в фундамент клиентской базы удобство и доверие, компания American теперь предлагает участникам программы AAdvantage товары и услуги, не связанные с туризмом. Они обращают полученное разрешение на пользу себе и клиенту. Компания American Airlines привлекла к программе брокеров по операциям с ценными бумагами и даже компанию по продаже цветов FTD, которая порадует Ваших близких букетом, когда Вы будете далеко от дома.

Если произойдет сбой и American один раз забудет прислать Вам рассылку, то Вы, скорее всего, начнете беспокоиться и, может быть, даже позвоните в компанию с жалобой. Только представьте, жаловаться на то, что Вы не получили письмо из разряда электронного «мусора»! Да, им действительно удалось завоевать доверие.

Скидки за чтение «макулатуры»

В то время как некоторые телефонные компании попусту растрачивают полученное разрешение (см. раздел «Истории из Интернета»), другие осознают, насколько ценным может быть разрешение.

Компания Bell Atlantic недавно прислала мне письмо, в котором обещала делать моей семье пятидолларовую скидку по счетам за телефонные переговоры, если мы согласимся получать по электронной почте специальные предложения, подобранные с учетом наших интересов. Для этого мне нужно всего лишь заполнить простую анкету из шести вопросов и отправить ее (почтовые расходы уже оплачены). Теперь Bell Atlantic может присылать мне электронный «хлам», но уровень его значимости и персональной направленности значительно выше, поэтому я, скорее всего, буду читать эти сообщения.

Применив этот прием, компания Bell Atlantic значительно продвинулась по пути получения дополнительного дохода. Более того, поставив рекламное предложение на первое место в программе, они могут пойти дальше и сделать послания *ожидаемыми*. Если это им удастся, то в перспективе их ожидает неминуемый рост показателей откликов и увеличение прибылей.

От программного обеспечения к подписке

Sidekick — это персональный органайзер, программа, которая управляет календарями, контактами и связями. Starfish, компания-изготовитель органайзеров Sidekick, заявляет, что их продукт «экономит время и позволяет держать руку на пульсе». Конечно, Sidekick устанавливается на персональный компьютер, но он может также работать на портативных устройствах типа Palm Pilot и REX.

Когда Вы посылаете в Sidekick регистрационную карточку, Вы можете попросить, чтобы Вам присылали по электронной почте информацию об обновлениях и новыми предложениями. Практически все хотят получать сведения об «апгрейде» и о появлении дополнительных продуктов, совершенствующих программное обеспечение, позволяя Вашему органайзеру стать еще мощнее и удобнее. Таким образом, клиенты соглашаются принять предложения о покупке тех замечательных товаров, которые помогают лучше организовать работу. Затем Starfish начинает присылать Вам электронные сообщения.

Электронная почта предоставляет потребителю возможность загрузить бесплатно сопутствующие продукты Sidekick. Вы, например, можете получить сезонный спортивный календарь и полезные домашние картотеки, щелкнув мышью по ссылке, указанной в электронном письме. Они предлагают дополнительные продукты Sidekick типа календарей в формате HTML и контактных листов, оснащенных программой Web Publisher

(инструмент для преобразования календарей и контактных листов в web-страницы).

Когда Вы приобретаете Palm Pilot, то с регистрационной карточкой получаете другое предложение. Если Вы регистрируете свой Palm Pilot в корпорации 3Com, Вам бесплатно пришлют стилус (устройство типа пластикового карандаша, выполняющее функции мыши). При регистрации Вам придется указать свой электронный адрес. Таким образом, за пластиковый карандаш большинство людей соглашаются предоставить свой электронный адрес. Это дает возможность корпорации 3Com сообщать пользователям Palm Pilot о новых версиях программного обеспечения.

Возвращаясь к первому электронному контакту между клиентами Sidekick и Starfish (фирма-изготовитель), скажем, что последняя также предлагает «горячие» ссылки, откуда можно «скачать» руководство для пользователя. Таким образом, разрешение выводит Вас на новый уровень отношений. Затем Starfish дает пользователю шанс расширить рамки разрешения, предлагая ему еще больше возможностей. Это дневник (Starfish Daily Guide) Шекспировского фестиваля в Орегоне (Oregon Shakespeare Festival), информация о гонках на собачьих упряжках (Starfish Iditarod Trail Sled Dog Race) и даже рецепт приготовления «огненной приправы Chili. Иными словами, они исходят из того, что уже знают о Ваших интересах, и ненавязчиво дают Вам возможность расширить свой кругозор. Это ни к чему Вас не обязывает. Если Вас не интересует эта информация, Вы можете не пользоваться этими ссылками.

Спустя несколько недель клиент, который разрешил Starfish присылать ему электронные сообщения, получает информацию о новейшей версии органайзера Sidekick и предложение получить бесплатную компьютерную игру вместе с заказом. Помимо этого, предложение включает информацию о том, как синхронизи-

ровать данные органайзера и портативных устройств типа Palm Pilot.

Иными словами, это сеть доверительного маркетинга. Любая из компаний-участников может получить от Вас разрешение для обмена информацией, но все эти компании пересекаются. Puma предлагает IntelliSync для Palm Pilot, и вся продукция соответствует стандартам Netcom. Все эти компании представляют собой сектора одного огромного круга доверия. Все они существенны для Вас, конечного потребителя, потому что все продукты, применяемые в комплексе, предлагают технические решения, позволяющие повысить эффективность Вашей работы.

Бог - это специалист по доверительному маркетингу

Уверен, Вы и не подозревали, что католическая церковь занимается маркетингом. Прошу простить меня за подобный тон, но осмысление того, как эта организация, олицетворяющая собой любовь и заботу, использует приемы маркетинга, дает более отчетливое представление о том, как эти приемы можно применить в обычном бизнесе.

Каждый год церковь, используя приемы доверительного маркетинга, собирает много денег для своих нужд. Священники всегда успешно справляются с этой задачей всего лишь за несколько недель. Как им это удается?

Церковь имеет явное разрешение заниматься рекламной деятельностью. Люди ожидают этого, когда идут в церковь, и придают словам священника очень большое значение. Священник в силу своего сана обязан убеждать людей проявлять щедрость, поэтому его послания не просто ожидаемы, они необходимы. Прихожане предполагают услышать от него ожидаемое, существенное и персональное сообщение.

Священник использует разрешение, дарованное церкви, проводя маркетинг непосредственно среди своих

прихожан в очень простой и доходчивой манере. Он говорит их языком, он знает их приоритеты. Он доводит свое сообщение до всех, обращаясь к каждому в отдельности и делая сообщение значимым для каждого прихожанина. И, конечно, каждый священник персонализирует обращение, прося помочь по возможности, т. е. выделить только ту сумму, которая соизмерима с доходом прихожанина.

Стоит ли удивляться, что церковь всегда достигает цели? Ведь на их стороне сам Господь Бог и доверие.

Дедушка доверительного маркетинга

Компания Columbia Record Club занимается доверительным маркетингом, годами оттачивая его приемы и на каждом шагу оценивая результаты.

В качестве «приманки» для получения разрешения Columbia предлагает клиентам несколько бесплатных альбомов с записями. С помощью доверия они создают условия для долгосрочных торговых отношений. Они делают это, используя способ «внутривенного вливания» под названием «негативный выбор».

При «негативном выборе» маркетолог получает разрешение прислать уведомление о предстоящей доставке. Если покупатель не отвечает отказом, маркетолог отправляет товар и выставляет клиенту счет. «Негативный выбор» лежит в основе маркетинговой стратегии компании, и он приносит ей очень высокие доходы.

Компания идет дальше. Теперь она начала использовать Интернет в качестве инструмента для привлечения новых клиентов, так как это более дешевый способ обеспечить себе «негативный выбор».

Однако росту их бизнеса мешает фокус массового рынка по продаже музыкальных хитов молодежи в возрасте от 17 до 19 лет. Эта социальная группа не имеет тенденции к росту и очень чувствительна к качеству

предлагаемой продукции. По сути, если в каком-то году не появляется много новых хороших записей, компания Columbia несет убытки.

Расширяя рамки доверительного маркетинга с целью увеличения релевантности (их сообщения уже имеют высокий уровень приоритета благодаря «негативному выбору»), Columbia может сделать свой бизнес более надежным и прибыльным.

Они могли бы создать ряд очень прибыльных «ниш», определив группу богатых занятых покупателей, которые уступили бы право выбора компании, конечно, если бы «приманка» была достаточно соблазнительной. Таким образом, вместо четырех клубов (поп-музыка, классика, джаз и кантри) они могли бы создать сто или даже тысячу клубов.

Далее, Columbia может воспользоваться преимуществом Интернета, сделав общение с клиентами более частым и действенным. В результате возрастет уровень персонализации сообщений и значительно усилится лояльность клиентов.

Каждый из этих клубов увеличивал бы шансы на то, что клиенты позволят компании доставлять им ежемесячную подборку записей. Также, усовершенствовав модель подписки, Columbia могла бы делать предложения особо «крутым» меломанам два, три или десять раз в месяц на льготных условиях.

Следующие этапы еще более эффективны. Как только у компании Columbia будет большая база, каналы для быстрой передачи информации и разрешение клиентов, она сможет *заказывать* музыку, исходя из потребностей аудитории. Например, если они знают, что на дуэт Лайл Ловетт — Уилли Нельсон поступило сто тысяч предварительных заказов, им станет намного легче уговорить исполнителей прийти в студию звукозаписи.

Почему во многих ресторанах мы видим бланки American Express

Компания American Express — один из флагманов доверительного маркетинга. Фактически, она заставляет клиента *платить* ей за разрешение! Несмотря на жестокую конкуренцию со стороны других компаний, клиенты платят от 40 до 300 долларов в год за право иметь карточку American Express.

Взамен American Express предлагает клиентам удобство и престиж. Она направляет значительные ресурсы на то, чтобы с выгодой для себя использовать полученное разрешение.

Компания American Express продает информацию о владельцах карточек коммерсантам, которые используют ее для повышения качества маркетинга. Например, если Вы — владелец отеля, American Express может предложить Вам домашние почтовые индексы десяти самых выгодных клиентов Ваших конкурентов. Какова их ценность? Зная, где проживают эти клиенты, Вы можете разместить рекламу на соответствующих рынках. American Express не смогла бы использовать подобный прием, если бы не имела доступа к конфиденциальной информации владельцев карточек.

Каждый держатель платиновой карточки каждый месяц бесплатно получает гляцевый журнал с красивыми фотографиями и статьями об экзотических уголках мира. И, конечно, American Express торгует рекламными площадями в этих журналах.

Компания анализирует счета и другие виды корреспонденции, чтобы сделать специальные предложения своим клиентам, убеждая их купить более дорогой товар.

Несколько подразделений American Express занимаются новыми товарами. Они продают их только тем клиентам, чье разрешение у них имеется. Насколько мощ-

ной базой разрешения они обладают, можно понять на примере продажи видеоаппаратуры. Вначале с помощью компьютера они выяснили имена людей, купивших видеоаппаратуру через журнал по ремонту жилья. Из этого списка они вычислили, к каким моделям покупательского поведения и демографическим группам можно отнести этих клиентов. Затем они использовали свою базу данных, чтобы найти среди текущих владельцев карточек American Express тех, чьи параметры совпадают с параметрами первой группы владельцев карточек, купивших видеоаппаратуру.

Затем они пропустили данные о полученных моделях и демографических группах через клиентскую базу и разослали рекламные объявления только самым вероятным покупателям. Почти 10% клиентов действительно приобрели видеоаппаратуру. Этот показатель примерно в семь раз выше обычного, так как рекламные объявления были актуальными и существенными для клиентов. Но если бы реклама была персональной и ожидаемой, она принесла бы еще лучшие результаты.

Другой пример — ежегодный настольный календарь в твердом переплете от American Express, который представляет собой реализацию многомиллиардной преемственной программы. Первый календарь предлагается владельцам карточек бесплатно в обмен на разрешение присылать его каждый год (уровень «внутреннего вливания»).

Клиенты подписываются на календарь, потому что «приманка» очень соблазнительна, и потому что они доверяют American Express. Каждый год клиенты с нетерпением ожидают прихода календаря (в конце концов, надо же где-то делать записи). Он является существенным для них (они на него подписались). Конечный результат приносит компании American Express высокие доходы при очень низкой степени риска.

К стыду American Express, столкнувшись с конкурентами, предлагающими более дешевые карточки с лучшими льготами, компания не смогла противопоставить им более утонченные приемы доверительного маркетинга. Вместо этого они эксплуатируют уже имеющееся разрешение.

Теперь их предложения нельзя назвать персональными и существенными. Компания теряет престиж, и это отражается на ее связях, которые становятся менее привилегированными и эффективными. Любой бренд-менеджер может продать еще один товар и получить прибыль, воспользовавшись их базой разрешения. Но постепенно вся организация в целом несет убытки, так как актив, который они так заботливо создавали, обменивается на кратковременные прибыли.

Есть люди, которые каждый вечер съедают полкило мороженого

Вот пример, как компания-производитель элитных сортов мороженого использовала доверительный маркетинг, чтобы сохранить рыночную долю и создать доходный бизнес.

Оказывается, что только 600-800 тыс. человек входят в число активных потребителей этого очень дорогого и очень калорийного продукта. Это люди, которые обожают расположиться на диване с полукилограммовой упаковкой вкуснейшего мороженого. Большая часть этих любителей полакомиться покупают сто полукилограммовых упаковок в год.

Охватить эту аудиторию и сохранить ее лояльность — задача сложная и дорогостоящая. Каждый раз, когда компания размещает отвлекающую рекламу по ТВ или в журнале, она охватывает сотню нерегулярных потребителей ради одного серьезного любителя мороженого. Дело усложняется тем, что поощрения, которые компания предлагает нерегулярным покупателям, обходятся ей слишком дорого.

Эта компания-производитель, работающая с одним из ведущих специалистов по прямому маркетингу, решила создать разрешительную базу крупных потребителей. Собрав по крупицам информацию о клиентах, участвовавших в предыдущих рекламных акциях, они создали список перспективных клиентов.

Результаты оказались поразительными — 24% адресатов записались в клуб любителей мороженого! Для прямых печатных рассылок это невероятно высокий уровень отклика. Они попали прямо в «яблочко», предложив клиентам диалог. Потребители заполнили анкету, указав свои привычки, наличие детей и любимые сорта мороженого. Кроме того, они согласились получать регулярные сообщения от фирмы о рецептах, новых видах продукции и прочую информацию.

Это был шанс поддержать лояльность покупателей к любимому бренду. И купоны, которыми сопровождался каждый диалог с клиентом, также сыграли свою роль.

Сегодня этот клуб насчитывает более 100 тыс. членов (почти 15% всех постоянных покупателей). И частое общение с клиентами, и рецепты, и знаки внимания, и возрастающие уровни доверия — все эти приемы ведут к строительству маркетинговой «крепости», которая станет надежным препятствием на пути конкурентов.

Некоторым журналам киоски не нужны

Может ли журнал использовать разрешение для повышения своей эффективности?

Журнал *Remedy* предназначен для растущего рынка потребителей в возрасте от 50 лет. Особое внимание журнал уделяет вопросам здоровья и хорошего самочувствия. Вместо того чтобы выпускать традиционный журнал, издатели решили превратить его в инструмент доверительного маркетинга.

Подписаться на *Remedy* нельзя ни за какие деньги. Он распространяется бесплатно. За это все 2,2 миллиона подписчиков заполнили подробную двухстраничную анкету о состоянии их здоровья, включая подробную информацию о принимаемых лекарствах, сберегательных счетах и даже жидкости для полоскания рта и глазных каплях.

Remedy скрупулезно соблюдает правила разрешения. Они не сдают информацию в аренду и не торгуют ей. Но они используют полученные данные, чтобы сделать журнал более ценным, а также размещают рекламу, имеющую конкретное отношение к потребителю.

35% людей, которые получили один бесплатный экземпляр журнала по почте, заполняют анкету, чтобы получить возможность получать его в дальнейшем. Они дали *Remedy* разрешение и готовы уделять ему внимание.

После двух лет получения журнала люди укрепляются в мнении, что *Remedy* честно выполняет свои обязательства. Они знают, что компания с уважением относится к их разрешению, и отвечают тем, что предоставляют ему еще больше информации личного характера. Их даже не отпугивает огромная анкета на четырех страницах, которую следует заполнить и отослать в журнал, чтобы продлить подписку. На это соглашаются 73% (!) подписчиков.

Вопрос, стоящий перед рекламодателем, прост: что выгоднее, разместить безадресную отвлекающую рекламу в журнале, который получают все, или разместить рекламу для целевой аудитории, которая дала разрешение?

Разрешение приносит выгоду даже инженеру-химику, работающему маляром

Приемы доверительного маркетинга не всегда требуют наличия фантастических баз данных или серьезных инвестиций. Они способны принести прибыль даже мелкому предпринимателю типа Зиги Шпака.

Зиги — польский эмигрант, специалист по малярным работам и сухой кладке. Ему удается очень неплохо зарабатывать при помощи доверительного маркетинга. Он превращает мелкие заказы в крупные и создает личные контакты, которые в результате приносят ему новую работу.

Как правило, он приезжает к клиенту по рекомендации от бывших заказчиков. После краткой беседы с клиентом Зиги получает разрешение выполнить небольшой заказ, обычно это покраска комнаты. Он берется выполнить работу за баснословно низкую цену. Поскольку Зиги работает в одиночку, он ухитряется еще и заработать, но качество его работы всегда отменное.

Зиги делает даже больше, чем обещал, создавая, таким образом, доверие и доброе имя. Пользуясь полученным разрешением, он осматривает весь дом вместе с хозяином. Вместе они определяют фронт будущих работ.

Пользуясь репутацией старательного работника, он зарабатывает себе право взяться за другие заказы в доме, каждый из которых больше и прибыльнее, чем предыдущий. Преодолев страх, что хозяин наймет другого подрядчика, он чувствует себя в безопасности и старается извлечь больше прибыли из каждого последующего заказа.

Постепенно один заказ превращается в четыре, пять или десять, и каждый из них сложнее и прибыльнее предыдущего. При этом качество его работы всегда остается на высоте.

Я знаю, что его методика хорошо работает, поскольку Зиги выполнил с дюжину моих заказов, и после того, как мы познакомили его с нашими новыми соседями, он нашел среди них не менее десяти новых клиентов, с каждым из которых он работал по той же схеме. Должно быть, его методика вновь оправдала себя, потому что теперь он разъезжает по окрестностям на новеньком блестящем фургоне.

Сравните его подход с подходом типичного подрядчика, который пытается заработать как можно больше на каждом заказе, но вместо этого тратит большую часть времени на поиски новой работы и ничего не зарабатывает во время вынужденного простоя. А если к тому же клиент не испытывает доверия к мастеру, он весьма неохотно идет на контакт, что еще больше осложняет мытарства подрядчика.

Продажа детских кроваток больницам

Доверительный маркетинг дает хорошие результаты при осуществлении корпоративных операций B2B (business to business).

Hard Manufacturing — самый крупный в мире производитель детских больничных кроваток. Их кроватки, изготовленные из нержавеющей стали с хромированным покрытием, отличаются очень высокой прочностью и длительным сроком эксплуатации. Эти особые свойства отражаются в ценах на изделия, а также на прибылях производителя.

Теперь, когда компания Hard Manufacturing производит более 75% продукции в своем секторе, перед ней стоят две задачи — увеличить рынок и добиться того, чтобы клиент приобретал лучшую модель из всех доступных ему по цене. Поэтому они стремятся улучшить качество всеми возможными способами (кроватки с усовершенствованной конструкцией стоят дороже). После нескольких лет применения традиционных методик, направленных на привлечение внимания больничных снабженцев (журнальная и почтовая реклама, выставки оборудования), затратив тысячи долларов на пересылку каталогов перспективным клиентам, Hard Manufacturing решила принять на вооружение методику доверительного маркетинга.

Первичный анализ показал, что они продают почти всю свою продукцию старшим медсестрам педиатричес-

кого отделения крупных больниц. Хотя заказы приходят из отдела по закупкам, главное решение всегда принимает старшая медсестра.

Компания Hard Manufacturing приобрела список адресов покупателей этой категории и направила им письма с просьбой заполнить анкеты. Старших медсестер педиатрических отделений просили указать, какими необходимыми качествами должны обладать кровати. Они надеялись, что сработает «приманка» в виде личного поощрения.

Постепенно огромное число потенциальных клиентов дало свое разрешение. Иногда Hard предлагает медсестрам принять участие в лотерее, где разыгрывается телевизор, иногда она просто присылает веселую открытку, но эти частые напоминания о себе помогают компании начать процесс общения с каждой из медсестер.

Пользуясь полученным разрешением, компания Hard Manufacturing присылает своих инженеров непосредственно в больницы, чтобы на месте обсудить конструкцию новых кроваток с людьми, принимающими основные решения. Безусловно, после того, как сотрудники компании лично познакомились со своей покупательской аудиторией, послания стали более персонализированными и значимыми. Медсестры польщены тем, что им доверили право принимать участие в разработке новых усовершенствованных моделей детских кроваток, а некоторые из моделей даже носят названия больниц, в которых они разрабатывались.

Когда любая новая кровать закончена, Hard Manufacturing обладает полным и абсолютным разрешением продавать товар заинтересованным клиентам. Актив, который им удалось создать, сопоставим по ценности с фабрикой, на которой производятся кровати. Но если фабрику можно купить, то гораздо проблематичнее создать базу из лояльных и доступных потребителей.

Примеры интернет-маркетинга

AOL хочет быть Вашим агентом по закупкам

Боб Питтман и Стив Кейс из компании America Online имеют представление о том, как разрешение может полностью трансформировать их компанию и способ реализации товаров.

По мере развития компании они испробовали ряд маркетинговых приемов, одни из них оказались успешными, а другие неудачными.

Радует то, что они быстро осознали, что, используя разрешение, они могут резко увеличить базу услуг для клиентов. Если в Вашем доме есть диски от компании AOL, то их появлению вы обязаны блестящему маркетологу компании Джан Брандт. Как уже упоминалось ранее, в пору своего расцвета компания затрачивала \$300, чтобы привлечь еще одного нового пользователя.

Очевидно, что у них не было шансов получить назад эти деньги от пользователя, если учесть, что клиент в среднем пользуется услугами AOL меньше года, а ежемесячная плата составляет лишь \$20, причем львиная доля этой суммы уходит на оплату за пользование телефонными линиями и т. д.

Так зачем же тратить такие деньги? Джан поняла, что лучший способ надолго удержать клиента — любыми путями добиться, чтобы он вначале сделал пробную покупку. Бесплатная пробная покупка представляет собой очень эффективный инструмент, позволяющий рассказать людям о возможностях AOL. После этого многие из тех, кто дал разрешение первого уровня, продолжают контакты со службой AOL и повышают уровень доверия. Второй уровень включает:

- разрешение проводить операции по кредитной карточке клиента;

- разрешение сортировать его электронную почту;
- разрешение ненавязчиво демонстрировать клиенту сообщения и рекламу.

Это разрешение обладает невероятной мощью. Используя силу доверия (хотя некоторые посчитают более уместным слово «злоупотребляя»), они смогли продвинуть на рынок компанию TeleSave, оказывающую услуги недорогой телефонной связи.

Предложив AOL 100 миллионов долларов, компания TeleSave подписала более 400 тыс. пользователей AOL на свои услуги. Стоимость подписки очень низкая, так как они используют бесплатную частоту показов и высокую способность AOL привлекать внимание клиентов и затем, благодаря доверию пользователей к AOL, превращают неизвестный бренд в знакомый.

На следующем этапе они используют мощь виртуальной среды и тот факт, что AOL имеет доступ к кредитной карте клиента, что позволяет компании проще и дешевле производить расчеты за услуги. И поскольку биллинг осуществляется быстро и легко, уровень разрешения, которое люди дают компании TeleSave, выше уровня разрешения, получаемого компаниями AT&T MCI.

Кому же достается основная выгода — TeleSave или AOL? Все козыри у компании AOL, поскольку именно AOL владеет разрешением, и именно AOL придирчиво выбирает провайдеров междугородной связи в поисках наиболее выгодных условий для сделки. И если те неглупы и нацелены на перспективу, AOL заключит сделку, наиболее выгодную для себя и своих пользователей.

И все же AOL растратила часть столь дорогого и трудно заработанного доверия. В гонке за максимальным увеличением подписки на междугородную связь они избрали очень опасную тактику. Вместо того чтобы постоянно вознаграждать клиентов, они их наказывают рекламными «всплывающими окнами».

«Всплывающая» заставка — это страница, которая демонстрируется на экране в то время, когда пользователь перемещается по AOL. Единственный способ обойти заставку и попасть в нужное место, это щелкнуть мышью на кнопки Order или Cancel.

Эти заставки размером в целую страницу полностью прерывают сеанс пользования AOL. Их невозможно проигнорировать, и они не исчезают до тех пор, пока пользователь не примет или не отклонит то, что они предлагают. Еще хуже то, что они, как правило, адресованы абсолютно всем, поэтому о их значении говорить не приходится.

Использование агрессивных заставок, навязывающих пользователю приобретение товара, в котором он чаще всего не нуждается, в результате очень раздражает пользователей и дорого обходится AOL.

Сегодня в AOL уже начинают это понимать. Полагаю, что вскоре они найдут более ненавязчивые способы привлекать внимание и наращивать уровень доверия.

Ожидается, что со временем AOL использует свой невероятно мощный актив, чтобы стать крупным провайдером в области страхования, финансовых услуг, недвижимости и других сферах с высокими размерами прибылей, которые компенсируют высокую стоимость продаж.

По мере того как AOL будет получать все больший уровень разрешения от клиентов, ежемесячная плата в \$20 померкнет перед сотнями или тысячами долларов в месяц, которые будут платить пользователи, чтобы подписаться на широкий ассортимент товаров и услуг. Разрешения потекут в AOL рекой!

По мере того, как AOL будет расширять рамки разрешения (при условии, что они не будут оскорблять клиентов введением инноваций типа «всплывающих» заставок), компания сможет направлять клиентам еще больше ожидаемых персональных посланий. Резко сократив при этом расходы на маркетинг и биллинг, AOL сможет оказать значительное влияние на окружающий мир.

И, наконец, нетрудно представить, что AOL будет получать от 1000, 10000 или даже 30000 долларов в год *от одного* клиента. В конце концов, если служба AOL помогает Вам найти ипотечный кредит, купить дом, выбрать провайдера мобильной связи и даже подписаться на автомобиль, это означает, что через нее проходят огромные финансовые потоки, и все исключительно потому, что они смогли получить разрешение и повысить его уровень.

BonusMail от Intellipost

BonusMail — это бесплатная услуга, которая соединяет рекламодателей с потребителями по электронной почте. Заполняя досье, клиенты дают разрешение на получение рекламной информации по интересующим их темам. Они выбирают из следующего списка:

- Книги и литература
- Новости бизнеса
- Компьютеры и связь
- Светские мероприятия и ночная жизнь
- Финансовые услуги и инвестиции
- Здоровье и фитнес
- Хобби
- Музыка и развлечения
- Наука и техника
- Спорт (для болельщиков)
- Спорт (активные занятия)
- Туризм

Чтобы потребитель согласился получать эту целевую «электронную рекламу», ему предлагается «приманка» в виде баллов под названием Rew@rds. С каждым электронным посланием клиенты также получают льготы,

которые можно использовать для накопления «бесплатных миль», подарочных сертификатов и т. д. С каждым новым посланием BonusMail Intellipost автоматически заносит баллы на счет потребителя.

Если клиент отвечает на письмо, сообщая тем самым Intellipost, что письмо не просто получено, а еще и прочитано, Intellipost добавляет на его счет дополнительные льготы. Некоторые рекламодатели даже предлагают льготы за отклик на их предложения. И в каждое электронное послание обязательно включен текущий счет льгот Rew@rds, чтобы потребителю было проще вести учет. Кроме того, он в любое время может обменять льготы на призы.

Действие доверительного маркетинга ограничивается потребителем и охраняется защитными мерами, которые обеспечивает Intellipost. Поэтому клиент чувствует себя в безопасности, и это подталкивает его к дальнейшему расширению доверия. Одной из отличительных характеристик BonusMail является то, что клиент получает рекламные предложения только из интересующей его области. К тому же клиент сам решает, как часто он желает получать «рекламу по электронной почте», выбирая один из следующих вариантов — через день, каждый день, два раза в день, три раза в день или неограниченное число рекламных сообщений в течение дня. Помимо всего, клиент имеет право отказаться от получения предложений и в любое время прервать отношения с BonusMail.

Большую роль также играет фактор анонимности, которую предоставляет Intellipost для защиты каждого потребителя. Intellipost никому не продает и ни с кем не обменивается информацией личного характера (фамилия, электронный или почтовый адрес). Компания не передает информацию третьей стороне без явного разрешения клиента. Intellipost предоставляет информацию рекламодателям в виде сгруппированных статистических данных, составленных на основании ответов клиен-

тов на вопросы анкеты. Система BonusMail была создана таким образом, чтобы исключить для рекламодателей возможность самостоятельно извлечь какую-нибудь информацию личного характера.

По сути, BonusMail платит людям за внимание. И это правильно. Заложив в основу сделки открытость и учет, они вывели прямой маркетинг на новый уровень.

CyberGold

Подобно программе BonusMail, CyberGold объединяет рекламодателей и их клиентов посредством электронной почты. Рекламодатели платят клиенту за каждое прочтение рекламы, но вместо подарочных сертификатов и товаров они получают наличные деньги. Клиентов могут попросить посетить web-сайт, или рекламодатель может предложить клиенту информацию о товаре, но в любом случае рекламодатель платит клиенту за внимание. CyberGold зарабатывает деньги тем, что взимает комиссионные с рекламодателей за каждое прочтение рекламы клиентом.

В качестве разрешения клиенты указывают свой электронный адрес, страну проживания (в настоящее время CyberGold действует только на территории США и Канады) и пароль, чтобы предотвратить случайный (или преднамеренный) заказ товаров или осуществление сделки от имени клиента. Как только потребитель сообщает о себе три этих пункта, он имеет право получать специальные предложения, а также начинать зарабатывать баллы CyberGold.

Чтобы перевести баллы CyberGold в наличные деньги, клиент должен предоставить более подробную конфиденциальную информацию. Клиент может согласиться на передачу этой информации компаниям по своему выбору, а также с целью получения услуг биллинга и услуг по доставке товара, но CyberGold никогда не разглашает эту информацию без разрешения клиента.

Что касается закулисной работы CyberGold, то процесс начинается следующим образом. Рекламодатели открывают счет, который остается бездействующим до тех пор, пока потребитель не отреагирует на его рекламное объявление. Например, сыграет в предложенную игру, купит товар или оформит заказ на сайте. После выполнения требований рекламодателя клиент получает CyberGold, т. е. баллы, которые накапливаются на его счете. Затем CyberGold взимает небольшие комиссионные с рекламодателя за то, что связала его с клиентом и содействовала сделке. Покупателю гарантируют, что он получит наличные деньги за свое внимание, а рекламодатели получают гарантии того, что клиент видел их рекламное объявление.

Существуют несколько типов предложений и наград в зависимости от степени участия клиента:

Тесты на внимание: это предложения, которые требуют очень короткого пребывания в Сети и ответа на несколько простых вопросов.

Награды за покупки: эти предложения приносят клиенту деньги в случае покупки товара. Здесь обычно требуется кредитная карточка.

Отложенные награды: эти награды обычно предоставляются за покупку или подписку. Однако баллы CyberGold не начисляются немедленно. Иногда требуется предварительная проверка заказа. Тогда баллы начисляются на счет клиента после окончания процесса обработки (обычно это несколько дней).

Как и все компании, успешно использующие в своей практике разрешительный маркетинг, CyberGold хранит личную информацию о клиенте в строгой тайне. Для усиления гарантии конфиденциальности CyberGold пользуется услугами компании под названием TRUSTe. Это независимая некоммерческая частная организация, целью которой является создание в Интернете обстановки доверия и конфиденциальности (мы уже рассказывали об этом ранее).

Value America

Value America — это розничный виртуальный магазин, который предлагает широкий ассортимент потребительских товаров, начиная от смесителей для душа и заканчивая широкоформатными телевизорами. Они заявляют, что продают товары дешевле, так как они имеют дело с большим количеством поставщиков и множеством товара. Они также предоставляют некоторые возможности, которые доступны только через Интернет. Но характерной отличительной чертой, выделяющей Value America из ряда других компаний, применяющих в своей работе доверительный маркетинг, является предложение серии «приманок» с нарастающей стоимостью.

В соответствии со стратегией доверительного маркетинга, информационная страничка Value America сообщает, что для того, чтобы купить товар или получить информацию о товарах, Вам не обязательно быть их клиентом. Но клиенты Value America обычно не только получают более качественную презентацию товаров, но и приобретают их по более низкой цене. Клиенты Value America пользуются и другими благами, например, они получают доступ к ссылке «аксессуары». Каждый, кто когда-нибудь пытался найти запасной картридж к лазерному принтеру или выдержать оформление помещения в едином стиле, или найти стержень для обычной шариковой ручки, знает, насколько трудно бывает подобрать пару — предметы или аксессуары — для некоторых товаров.

Клиенты могут просмотреть список продукции, приобретенной ими в Value America, наряду со ссылкой на списки всех товаров и аксессуаров, которые имеют отношение к интересующему их наименованию. Поэтому вместо того, чтобы вначале определять модель своего принтера, а затем гадать, какой из многочисленных и одинаковых на вид картриджей к нему подойдет, Вы просматриваете список, заботливо приготовленный для Вас. Щелкните мышью на изображении Вашего принтера,

выберите картридж из списка, и Value America доставит его Вам на дом.

Очевидно, что чем больше Вы покупаете у них, тем легче становится процесс дальнейшего приобретения. По мере удлинения списка легче становится подобрать соответствующую пару, и, кроме того, Value America может предложить их со скидкой.

Единственная информация, которую Value America требует за право стать их клиентом, это Ваше имя и пароль. Однако, сделав первый шаг и заполнив анкету, Вы расширяете рамки доверия, когда соглашаетесь на учет Ваших покупок. Если Вы оставляете свой адрес, они автоматически получают адреса для биллинга и доставки. По ответам на определенные вопросы анкеты они могут лучше понять, к какой категории покупателей Вы относитесь. Это помогает им принимать более удачные решения, когда они определяют, каких производителей стоит поддерживать и какими товарами следует пополнять ассортимент, что в конечном счете означает более выгодные цены для клиентов. Став клиентом, вы можете даже выбрать благотворительную организацию, в которую Value America будет вносить пожертвования от Вашего имени, а размер этих взносов будет зависеть от суммы Ваших покупок.

Но на этом блага, которые вы получаете, дав Value America разрешение и информацию о себе, не заканчиваются. Существуют еще так называемые доллары Value America, которые снижают цену следующей покупки. Если Вы являетесь клиентом, то имеете право принять участие в этой программе, согласно которой по меньшей мере 1% от суммы Вашей покупки (иногда больше) отчисляется на специальный счет, который вы можете использовать для будущих приобретений. Но если Вы не назвали свое имя, то они не смогут отслеживать Ваши покупки, и поэтому эта льгота действует строго для клиентов Value America.

Став клиентом Value America, вы приобретаете благоприятную возможность покупать в магазине, где Вас знают, помнят Ваши предыдущие покупки и даже, показывая ассортимент товаров, приспособляются под технические возможности Вашего компьютера. Что же еще они могут предложить? А как насчет онлайн-календаря, который будет автоматически напоминать Вам о приближающихся знаменательных датах, связанных с приобретением подарков?

Value America заявила о своих широких намерениях, и, очевидно, ей предстоит хорошо подготовиться к этой работе. Но, создавая бизнес на базе доверия, они получают серьезные преимущества перед своими конкурентами, придерживающимися традиционного взгляда на маркетинг.

Amazon.com

Большинство традиционных книгоиздателей получают большую часть прибылей, распространяя свои бестселлеры через сети крупных розничных магазинов типа Barnes&Noble и Borders. Одна книга Тома Клэнси компенсирует целую пачку нераспроданных поэтических сборников.

Несколько лет назад компания Amazon.com произвела революцию на рынке, применив совершенно новую бизнес-модель на собственном сайте в Интернете. Они не ориентированы на тех людей, которые бегут в книжные магазины за очередной новинкой. В фокусе их маркетинговой модели находится выяснение потребностей клиента и большей частью продажа книг, вышедших некоторое время назад и представленных на сайте. Список книг, входящих в первую десятку самых продаваемых книг на Amazon, мало совпадает или не совпадает совсем со списком бестселлеров, публикуемым книжным обозрением *Book Review* газеты *The New York Times*.

Этот подход применяется вкупе с индивидуальными, характерными только для них приемами доверительного маркетинга. Особенность заключается в том, что до тех пор, пока Вы не сделаете первую покупку, Amazon.com не просит указывать ни Ваше имя, ни любую другую информацию.

Как только Вы дали согласие стать клиентом Amazon.com, они начинают собирать о Вас информацию. Если у Вас есть конкретные увлечения (искусство, кулинария, путешествия), то Вы, скорее всего, не ограничитесь покупкой одной книги по интересующему предмету. Но, осознавая всю трудность этой задачи, Amazon.com анализирует собранную информацию, чтобы сделать более точные выводы о Ваших будущих предпочтениях. Затем они создают подборки книг и ненавязчиво предлагают Вам ознакомиться с ними. Теперь Вам больше не придется рыскать по городу в поисках интересующей книги, потому что виртуальный магазин уже знает Ваши вкусы и делает за Вас эту утомительную работу.

Действия Amazon.com отличаются тонкостью и ненавязчивостью. Вместо того чтобы регулярно присылать Вам электронные сообщения со списками самых популярных книг, они создают на сайте тематические рубрики и тут же размещают ссылки на них.

На Amazon.com Вас не просят предоставить большой массив конфиденциальной информации, поскольку не видят возможностей для ее использования (но это только пока). Они просят указать Ваш электронный адрес, однако имя можно не указывать до тех пор, пока Вы не решите сделать первую покупку. После этого они присваивают Вам уникальный идентификационный номер клиента, с помощью которого они отслеживают Ваши перемещения по сайту Amazon.com. Таким образом, по книгам, которые Вас заинтересовали, они могли бы теоретически вычислить область Ваших предпочтений.

Хотя в стратегии Amazon.com много общего со стратегией массового маркетинга, она обладает мощным потенциалом для маркетинга индивидуального. Сегодня, если вы хотя бы раз покупали у них книгу, то, вновь заходя на сайт Amazon.com, Вы сразу же видите сообщение в верхней части экрана под названием «Персональные рекомендации». Это поиск в режиме реального времени последних приобретений других клиентов. Пока еще мало изучено, представляет ли эта услуга интерес для посетителя, тем не менее, рекомендации дают представление о критериях отбора. Говоря о целевом предложении книг, индивидуально подобранных для конкретных покупателей, Дэвид Ришер, вице-президент Amazon.com по развитию, сказал: «Мы находимся в самом начале пути». В компании ясно осознают перспективность этого направления.

Сейчас на Amazon.com внедряется программное обеспечение BookMatcher. Если разрешение пользователя будет включать полные и точные ответы на вопросы, касающиеся их интересов, то на основе этой информации BookMatcher начнет выдавать рекомендации по выбору книг, добавляя в досье клиента сведения, почерпнутые из всех последующих его запросов и покупок. Но пока 98% клиентов получают по электронной почте огромные массивы информации. Если, например, Вы любитель научной фантастики, то получаете электронные рассылки всех новых поступлений книг этого жанра.

Хотя применение индивидуального маркетинга в чистом виде могло бы принести больше успеха, тем не менее, созданный на базе разрешения актив позволяет Amazon.com активно заниматься расширением ассортимента предлагаемых товаров. Помимо книг, Amazon.com предлагает клиентам видеокассеты и CD-диски. В стадии разработки находится метод маркетинга, который позволит Amazon.com конкурировать с другими онлайн-продавцами, такими как CDnow и Music Boulevard.

В перспективе Amazon.com сможет зарабатывать еще больше денег за счет роста количества клиентов, давших свое разрешение.

InfoBeat

«Вам больше не нужно искать и просеивать информацию в Сети — InfoBeat доставит интересующие Вас новости на Ваш электронный адрес». Этими словами открывается домашняя страница красочного web-сайта InfoBeat, который предлагает пользователям бесплатный персонализированный web-фильтр. InfoBeat собирает текущие новости на темы, отобранные Вами, и доставляет их по Вашему электронному адресу с требуемой периодичностью. Вы только должны указать интересующие Вас заголовки передовиц, программы телепередач, гороскопы, спортивные результаты, биржевые котировки, прогнозы погоды и т. д.

Цена данной услуги — Ваше согласие получать текстовые и мультимедийные рекламные объявления, размещенные в получаемых Вами персонализированных сообщениях. Чтобы стать клиентом, Вам нужно заполнить форму, в которой Вас просят указать имя, электронный адрес, пол, дату рождения, почтовый код, семейный статус, модель Вашего компьютера, количество детей в семье, образование, статус занятости, профессию, численность компании, а также наличие или отсутствие собственного дома. Все рекламные объявления целевые и персональные.

В настоящий момент InfoBeat имеет более 3 миллионов подписчиков. Эта цифра превышает количество подписчиков чуть ли не десяти печатных журналов.

My Yahoo!

Если Вы заходите в Интернет, то, конечно, знаете, что такое Yahoo! Чего только не предлагает нам знаменитый сервер. На базовой странице Yahoo! имеется более 50 «го-

рячих» ссылок на множество страниц любой тематики, включая развлечения, прогнозы погоды, биржевые котировки и т. д. Я даже видел конкурс, победитель которого получал право поехать на пикник с Уилли Нельсоном. Одна из ссылок приведет Вас на раздел Yahoo! под названием My Yahoo!, сайт, который предлагает специальные опции клиенту, который соглашается добровольно предоставить о себе некоторые личные сведения.

Требуемая информация проста и не носит чрезмерно конфиденциальный характер. Если Вы забыли свой пароль, Вас попросят назвать дату рождения (так они смогут подтвердить, что это именно Вы). Они просят указать, в какой сфере Вы работаете, Вашу профессию и почтовый код. Там есть еще дополнительный раздел, где Вас просят указать интересующие вас темы из списка — спорт, музыка, покупки и т. д. Как утверждают в My Yahoo!, это позволяет им выбрать тот тип новостей, те сайты и ту информацию, которая будет показываться на Ваших индивидуальных страницах (однако предварительно Вас предупреждают, что время от времени они хотели бы сообщать Вам о «специальных предложениях и новых товарах»). Естественно, они попросят (но очень любезно) Ваш электронный адрес. Правда, Вы можете щелкнуть по соседней кнопке с надписью «Прошу меня не беспокоить».

Это вся информация, которой вы делитесь с My Yahoo!. Взамен Вы получаете от них уникальное имя пользователя и пароль, которые расширяют Ваши возможности по сравнению с возможностями рядовых посетителей. Зарегистрированные пользователи My Yahoo! могут изменять по своему вкусу дизайн и основные параметры страницы. Причем My Yahoo! настойчиво побуждает Вас к этому: «Это Ваша страница. Вы ее создали. Вы можете менять ее облик бесплатно». Вы можете выбирать только ту информацию, которую желаете видеть. Вы задаете собственные параметры любой страницы Yahoo!,

«перекраивая» ее по своему усмотрению, и, тем самым, персонализируя свою работу в Интернете. Может, это прозвучит тривиально, но Вы невероятно выиграете, позволив My Yahoo! фильтровать для Вас информацию. Вы будете получать все новости одним щелчком мыши.

На первой странице вы можете установить раздел «Заголовки», в котором будут содержаться только те новости, которые Вы хотите прочесть. Из раздела «Бизнес и техника» Вы можете, допустим, выбрать только статьи по биотехнологии, медицине и фармацевтике и новости бизнеса MSNBC. Что касается спорта, то, возможно, Вас интересуют только теннис и регби. Выберите эти опции, и Вам не придется читать о Dodgers или Celtics.

Помимо этого, там есть разделы с информацией, касающейся лично Вас. Скажем, Вы продаете акции и хотите иметь личный раздел «Финансы», в котором будут отражаться котировки, портфель ценных бумаг и последние повышения и понижения курса. А на другой стороне страницы Вы захотите установить конвертор валют и счетчик посещаемости страницы. Выберите нужные варианты в меню, и через несколько секунд Вы увидите страницу, созданную по Вашему желанию. Вы можете добавлять и удалять информацию и обновлять дизайн страницы так часто, как пожелаете. Переделайте по своему вкусу разделы «Бизнес», «Здоровье», «Развлечения», «Туризм» и т. д. Будете ли Вы пользоваться страницей, созданной для себя и своими руками? Несомненно! А во что это Вам обошлось? Разрешить собрать информацию о Вас и установить канал коммуникации для получения интересующей Вас информации.

Теперь Yahoo! станет поставщиком ожидаемой, ценной и персональной информации. Пока у них нет возможности устанавливать активную связь через электронную почту, поэтому Вам самому приходится помнить о том, что нужно зайти на сайт и посмотреть обновления. Тем не менее, целевое рекламное объявление в «правиль-

ном» месте будет работать гораздо эффективнее, чем традиционный баннер, демонстрируемый где угодно.

Yoodyne

Компания Yoodyne создала онлайн-систему, оптимизированную для ведения доверительного маркетинга. Наши программы представляют собой простой процесс, проходящий в три этапа:

1. Привлечь целевых клиентов баннерами, обещающими большой приз. Тот, кто заинтересовался, получает подробную информацию, щелкнув по баннеру, который выведет их на страницу регистрации.
2. Информировать клиентов о предлагаемом товаре и вынудить их оставить свой электронный адрес на странице регистрации.
3. Вовлечь клиента в частое общение через Интернет и электронную почту, поскольку активные участники получают больше шансов выиграть приз.

Апеллируя к простым человеческим радостям (радость победы) и уравновешивая процесс разумными дозами ценной информации, мы привлекаем и удерживаем внимание клиента.

Для компании H&R Block, например, Yoodyne должна была распространить информацию об их новой услуге Premium Tax и вызвать к ней интерес. Это была сложная задача по трем причинам. Во-первых, никто никогда не слышал о подобной услуге. Во-вторых, людям не досуг заниматься в субботу изучением новой налоговой услуги. И в третьих, целевая аудитория с высокими доходами вряд ли вспомнит об H&R Block, когда подойдет срок уплаты налогов.

Банальнее всего для H&R Block было бы закупить рекламные площади в журналах *Time* или *U.S. News & World Report*. Однако клиенты и их агентство (WCJ Chicago) по-

нимали, что с имеющимся в их распоряжении бюджетом им никогда не удастся преодолеть избыток рекламной информации и привлечь внимание клиентов.

Вместо традиционной рекламы мы использовали Интернет. Баннеры были простыми. Они гласили: «Сыграйте с H&R Block, и мы заплатим Ваши налоги».

Около 60 тыс. людей щелкнули мышью по баннеру. После этого они увидели страницу регистрации, где разъяснялось, что для того, чтобы за них заплатили налоги за следующий год (до \$25 тыс.), им следует в течение последующих десяти недель отвечать на ряд несложных вопросов о H&R Block.

Более 50 тыс. людей охотно согласились. Получив от них разрешение и электронные адреса, мы приступили к работе. В течение десяти недель дважды в неделю мы посылали этим 50 тыс. электронное сообщение об игре и о льготном налоге (Premium Tax). Мы приглашали их зайти на сайт H&R Block, где содержались ответы на вопросы. Мы создали программу, цель которой состояла в том, чтобы целенаправленно рассказать людям о преимуществах компании H&R Block и о льготном налоге.

В среднем уровень отклика на каждое письмо составил 36%. Для подобной кампании это невероятно высокий процент, так как средний процент откликов на прямые рассылки составляет около 2%.

В компании H&R Block видели, как заметно увеличилась посещаемость их сайта и, что еще более важно, заходы на все разделы сайта. Все письма направлялись конкретным людям, отличались друг от друга и поэтому были персональными. Их читали, поскольку в них содержались результаты игры, т. е. ценная информация, которая превращала письма из безадресных в направленные конкретному человеку.

Но настоящие результаты раскрылись в опросе, который мы провели после окончания игры. Мы разослали вопрос о льготном налоге Premium Tax с несколькими

ми вариантами ответов трем различным группам пользователей:

- пользователи Интернета, которые не зарегистрировались;
- люди, которые зарегистрировались, но не дали ни одного ответа;
- активные участники игры.

Среди незарегистрированных пользователей Интернета шанс случайного попадания в цель должен был составить примерно 20%. Но только 18% из них смогли дать правильный ответ. По сути, обычные пользователи Интернета не имели никакого представления о предлагаемой услуге.

Среди тех, кто прошел регистрацию, но не принимал участия в игре, процент правильных ответов составил 34%. Это значит, что хотя люди не были активными участниками, тем не менее, они читали электронные сообщения! Это означает, что статистически значимый объем информации усваивался даже пассивными участниками.

И, наконец, 54%(!) активных участников дали правильный ответ.

Сила разрешения сыграла огромную роль. Люди обращали внимание на сообщения, поскольку те были ожидаемыми, персональными и значимыми. А программа помогла людям усвоить информацию.

Вот другой пример кампании, где Yooyodune стимулировала покупательскую активность пользователей Сети.

Мы считаем, что электронная торговля обладает огромным потенциалом роста, и многие полагают, что она превратится в главный движущий экономический фактор Интернета.

Но на каждый крупный сервер типа Amazon.com приходится десятки продавцов, имеющих единицы покупателей. А на каждого покупателя, который делает за-

казы на все подарки через Интернет, приходится сотни тех, кто не желает ничего покупать.

EZSpree была создана для содействия электронной торговле. Потребители настолько привыкли к продвижению товара традиционными средствами (Большая распродажа! Ликвидация! Купи одно наименование и получи второе бесплатно!), что они ожидают того же от других видов торговли. Но накануне Рождества 1997 года онлайн-торговля работала неэффективно, невнятно и не отличалась притягательностью.

EZSpree предложила покупателям два очень важных преимущества. Во-первых, один счастливчик должен был получить чек на покупки на сумму \$100 тыс. Во-вторых, все магазины — участники акции были тщательно проверены и допущены к участию, в результате чего потребители, которые никогда не делали покупок через Интернет, стали чувствовать себя более уверенно.

Чтобы принять участие в акции и дать разрешение, потребитель должен был заметить один из наших баннеров и зайти на сайт EZSpree. Там он оставлял свой электронный адрес и знакомился с правилами игры.

Чтобы получить шанс на победу, клиент должен был посетить десять виртуальных витрин различных магазинов. Каждый магазин (всего их было представлено более 250) имел возможность выбрать четыре наименования товара для своей витрины. Таким образом, вместо того, чтобы сбивать покупателя с толку обилием товаров, продавцы должны были ограничиться четырьмя, которые и представляли магазин.

В ходе изучения, проведенного KPMG, мы обнаружили, что показатели перехода от товаров в витрине к самому магазину варьировали между 10 и 44%(!). Средний показатель составил более 18%. Для сравнения, уровень отклика на баннеры в среднем меньше 1%.

Это доказывает, что, увидев привлекательное и ценное предложение, потребители чаще всего вступают в

игру. Сумев заставить клиентов заглянуть в шесть различных витрин (причем около 20% зашли потом в сам магазин), Yoodyne сумела поставить дело так, что клиенты в основном выполняли наши просьбы.

14% зарегистрировавшихся покупателей сделали покупки. А ведь многие из них впервые приобретали товары через Интернет.

Не менее важной оказалась другая составляющая мероприятия. Каждую неделю клиенты получали электронные сообщения. В них содержались специальные предложения с учетом потребностей каждого клиента. Если он, например, часто посещал магазины мужской одежды, мы посылали ему сообщение о специальных предложениях в другом подобном магазине.

Более того, в каждом письме был «счет игры», т. е. сколько еще витрин следует посетить, чтобы получить право на главный приз.

Какова стоимость базы разрешения заинтересованных покупателей? Если виртуальный продавец получает деньги с каждой последующей продажи, то насколько выгодно ему иметь возможность посылать персональные, ценные, ожидаемые сообщения заинтересованным покупателям?

Силу этих прямых рассылок, при этом с бесплатными марками, трудно преувеличить. Несмотря на свою загруженность, клиенты охотно принимают участие в подобных диалогах, которые длятся до тех пор, пока маркетолог соблюдает основные правила доверия.

Как произвести оценку программы доверительного маркетинга

Оценка программы способствует ее выполнению

Для того чтобы оценить эффективность любой маркетинговой программы, следует задать себе десять следующих вопросов:

1. Что представляет собой «приманка»?
2. Какова стоимость получения еще одного разрешения?
3. Каковы рамки полученного разрешения?
4. Какова стоимость наращивания частоты?
5. Каков показатель активных откликов на сообщения?
6. Какие средства используются для преодоления компрессии?
7. Рассматривает ли компания доверие как актив?
8. Как используется доверие?
9. Каким образом повышается уровень доверия?
10. Каков предположительный «срок службы» одного разрешения?

Давайте рассмотрим каждый из вопросов подробнее.

1. Что представляет собой «приманка»?

На что будет реагировать эгоистичный клиент? Предлагается ли каждому клиенту явная и очевидная выгода?

Проводится ли конкурс или рекламная акция, предлагающий еще большие выгоды целевой группе клиентов?

Хитрить и проявлять эгоизм здесь неуместно. Маркетологи, предлагающие лучшие «приманки» с более очевидными выгодами, неизменно будут привлекать больше клиентов, чем их конкуренты.

Для хорошей «приманки» характерны легкость описания, экономичность доставки и потребность в ней со стороны большей части целевой аудитории. Помимо этого, «приманка» должна обладать достаточной материальной ценностью, чтобы потребитель захотел ради участия в мероприятии пожертвовать личным временем и конфиденциальностью.

Выбор правильной «приманки» имеет важнейшее значение. Она также должна резонировать с предлагаемым товаром или услугой. Если степень совмещения «приманки» и ховара/услуги высока, то Вам скорее удастся привлечь и удержать подходящих клиентов.

Например, когда Youodupe проводила рекламную акцию, нацеленную на студентов, для телефонной компании AT&T, в качестве «приманки» выступала поездка на пятерых в пляжный домик во время весенних каникул. «Приманка» была идеальной по нескольким причинам:

- она привлекала только студентов колледжей;
- в ней обыгрывалась идея дружбы и студенческого братства, которая имеет общие точки соприкосновения с телефонной связью;
- «приманка» была недорогой, но она изменяла жизнь победителей, поскольку мало у кого из студентов достаточно денег или энергии, чтобы самостоятельно организовать такой отдых;
- «приманку» можно было живо и красочно подать.

Помимо «приманки», в качестве приза могут выступать купоны, сообщение на интересную тему, развлека-

тельное мероприятие или членство в привилегированном клубе.

2. Какова стоимость получения еще одного разрешения?

Во сколько обходится привлечение еще одного человека к подписке? В традиционных источниках распространения информации это значение получают делением стоимости рекламных объявлений на количество предполагаемых участников. При использовании прямых почтовых рассылок или Интернета это непосредственный анализ затрат на рекламу, деленных на количество разрешений.

Разрешение всегда имеет цену. Если вы хотите максимально увеличить коэффициент окупаемости инвестиций, необходимо отслеживать разрешения и вычислять их стоимость.

3. Каковы рамки полученного разрешения?

Это наиболее важный показатель. Если кто-то дает Вам право прислать ему каталог, то он ограничивает свое разрешение этими рамками. Четкое и открытое выяснение рамок разрешения гарантирует, что в будущем у Вас не возникнет недоразумений, которые могут привести к аннулированию разрешения.

4. Какова стоимость наращивания частоты?

Какова стоимость отправки одного маркетингового сообщения еще одному человеку? При использовании прямых почтовых рассылок эта цифра может составлять от тридцати центов до одного-двух долларов, если Вы посылаете каталоги. В Интернете стоимость отправки дополнительного сообщения равна нулю.

Выбор правильного механизма наращивания частоты и правильного канала для отправки сообщений клиентам максимально увеличит Ваш доход.

5. Каков показатель активных откликов на сообщения?

После того, как Вы получили разрешение и начали рассылку сообщений, сколько людей Вам ответили? Сколько людей предприняли активные действия, получив сообщение? Как можно использовать обратную связь для постепенного повышения уровня индивидуализации и ценности сообщений?

Несомненно, что с помощью тестирования Вы сможете увеличить процент откликов, часто в 2-5 раз.

6. Какие средства используются для преодоления усталости* клиентов?

Удалось ли Вам установить обратную связь и разработать технологию, позволяющую усилить «приманку», когда ее эффективность начнет истощаться? Например, компания American Airlines могла бы установить наблюдение за пассажирами, чтобы вовремя обнаружить изменения в их поведении, определить, скажем, что клиенты начинают летать самолетами других компаний. Это дало бы великолепную возможность выступить с предложением дополнительных наград, чтобы вернуть интерес и поддержать энтузиазм клиентов.

Если привлечение нового клиента обходится компании в \$100, а дополнительные награды, направленные на преодоление усталости, стоят всего лишь \$5, то выбор совершенно очевиден.

7. Рассматривает ли компания доверие как актив?

Компании оценивают свои активы каждый день. Производственные запасы на фабрике или количество денег в банке являются предметом пристального внимания. Оцениваете ли Вы свою базу разрешений? Каждый маркетолог в организации должен иметь четкое представление о «размерах» своей базы.

* усталость — это тенденция к уменьшению эффективности поощрений вследствие частого повторения

Со временем этот актив будет использоваться и наращиваться. И то, и другое требует инвестиций, но если инвестиции, как всякий актив, оцениваются, можно подсчитать коэффициент их окупаемости.

8. Как используется доверие?

Как только база разрешений создана, ее можно использовать. Получив разрешение общаться с огромным количеством людей посредством индивидуальных и ценных сообщений, Вы сможете присылать определенным группам клиентов новые сообщения в связке с основными. В результате Ваши прибыли резко возрастут.

Например, знакомство лояльных покупателей рыболовного снаряжения Orvis с одеждой этой же фирмы представляет собой пример мудрого использования самого важного актива компании — права на общение с состоятельными любителями рыбной ловли.

Помимо стимулирования продаж новой продукции, маркетологи могут попытаться повысить уровень потребления имеющейся продукции или объединиться с другими компаниями, чтобы совместно использовать разрешение.

Например, компания American Airlines практикует подобные операции с отелями. Вместо того чтобы «сдавать в аренду» сетям отелей имена часто летающих пассажиров, она включает названия отелей в ежемесячную почтовую рассылку, ожидаемую лояльными клиентами. Если кто-то из этих людей остановится в отеле, это будет означать, что American Airlines успешно использовала возможность общения с этими клиентами.

9. Каким образом повышается уровень доверия?

Как только определена модель доверия, обязанность маркетолога — ее усовершенствовать. Без надлежащего ухода доверие постепенно «увядает». Но, сосредоточив внимание на поиске новых способов завоевания все боль-

шего доверия клиентов, маркетолог может перевести разрешение на новый уровень, постепенно превращая его в еще более ценный актив.

Компания Amazon.com прошла этот путь до половины. В самом начале процесса уровень разрешения невелик. Клиент доброжелательно воспринимает периодические напоминания, что на сайте Amazon.com появились книги, которые могут представлять для него интерес, но нельзя сказать, что он с нетерпением ждет электронных сообщений от компании.

Проводя рекламную акцию со скромными, но заманчивыми призами, Amazon.com может привлечь часть своих клиентов к активному участию. Это позволит перевести клиентов на следующую ступеньку лестницы доверия и сделает электронные послания компании ожидаемыми.

На следующем этапе предстоит усилить персональную направленность и значимость сообщений. Если Amazon.com знает Ваши вкусы, она может подписать Вас на автоматизированную услугу книжного обозрения. Компания также может предложить Вам специальную программу, в ходе которой Вы ежемесячно будете получать скидки на книгу, подобранную в соответствии с Вашими интересами.

Следующий шаг — вступление клиентов в книжные клубы и получение от них разрешения выбирать и присылать книгу для ознакомления в обмен на скидку или другую льготу.

10. Каков предположительный «срок службы» одного разрешения?

Последний вопрос касается продолжительности разрешения. Если разрешение носит временный характер — как, скажем, в туристическом бизнесе, — то сумма, которую маркетолог намеревается вложить, должна быть меньше, чем в случае «долгоиграющего» разрешения.

Маркетологи оказываются в выигрыше, когда им удается преобразовать краткосрочное разрешение в дол-

госрочное. Например, продуктовые магазины обращаются в агентство Catalina Marketing, чтобы его сотрудники помогли превратить разовую покупку в супермаркете в программу воспитания лояльности клиента, которая может длиться месяцами и даже годами.

Растянув стоимость приобретения нового клиента на более долгий срок, магазин может получить значительные преимущества перед конкурентами.

Часто задаваемые вопросы (faq) о доверительном маркетинге

Что люди чаще всего хотят знать о разрешении

1. Необходим ли web-сайт для осуществления доверительного маркетинга?

Нет. Доверительный маркетинг работает в любой среде, где клиентов можно вовлечь в диалог. Он дает хорошие результаты и в аэропортах, и при прямых почтовых рассылках, и при телефонных продажах, и в режиме он-лайн. Маркетинговые кампании, работающие в любой среде, могут использовать элементы доверительного маркетинга.

Например, в каждом телевизионном рекламном ролике должен присутствовать либо телефонный номер «горячей линии», либо электронный адрес, по которому заинтересованные потребители могут получить дополнительную информацию. Это положит начало диалогу.

Оказавшись на прошлой неделе в аэропорту г. Цинциннати, я стал участником акции, блестяще проводимой компанией Skytel на основе доверительного маркетинга.

Задачей компании Skytel является оснащение пейджерами таких людей, как я, кто, возможно, имеет потребность в пейджере, но кого никто не пытался убедить, что на него стоит потратить время и деньги.

Вместо того чтобы проводить дорогостоящую рекламную кампанию, которая никогда бы не сумела привлечь мое внимание, не говоря уже о моем бизнесе, компания Skytel арендовала стенд в аэропорту и посадила

туда доброжелательную коммуникабельную девушку. Я не смог пройти мимо нее, значит, им удалось пробиться через засилие рекламы.

У меня было несколько свободных минут между рейсами, я находился перед стендом, предложение было заманчивым — получить на один месяц бесплатный пейджер. И я дал торговому представителю Skytel разрешение поговорить со мной в течение одной минуты.

Она воспользовалась моментальным разрешением, чтобы за 60 секунд навязать мне свой товар. Предложение было ясным и ценным. Я получаю пейджер в пользование на месяц без всяких обязательств. Если он мне не подойдет, я могу вложить его в конверт (заранее оплаченный!) и отправить назад.

Пейджер был уже настроен, инструкция к нему была простой, и я ничего не терял. Я поднялся на следующую ступень доверия.

Теперь у меня есть бесплатный пейджер. Позже сотрудница Skytel прислала мне письмо (я прочел его, потому что мы с ней знакомы). Кроме того, она позвонила мне, чтобы узнать, нет ли у меня проблем с пейджером.

Это — классический доверительный маркетинг. Со временем, если моя высокая оценка их предприимчивости окажется верной, они усовершенствуют свои сообщения в сторону целенаправленности, тогда их послания станут более индивидуальными и ценными. Если мое покупательское поведение начнет «ухудшаться», думаю, они организуют рекламные мероприятия, направленные на повышение моей заинтересованности и личной выгоды.

Может ли Skytel использовать мое доверие, чтобы заработать еще больше денег? Безусловно. Теперь, когда у них есть мое разрешение, они могут предлагать мне мобильные телефоны, мобильные рабочие станции и целый ряд других услуг.

2. Доверительный маркетинг действует только при работе с клиентами?

На самом деле возможности доверительного маркетинга в сфере B2B, «бизнес — бизнес», не менее привлекательны, чем те возможности, которые он дает при работе с отдельными потребителями.

Настоящей проблемой маркетинга для предпринимателей являются огромные затраты на поиск и привлечение внимания потенциальных клиентов.

Доверительный маркетинг не имеет отношения к той части процесса, где используется отвлекающая реклама. Вам все же придется искать способ дотянуться до клиента, чтобы Вас заметили. Но как только Вам удастся захватить чье-то внимание (особенно если это ценный перспективный клиент), сделайте все, чтобы он от Вас не ушел!

Чаще всего специалисты по корпоративному маркетингу спрашивают нас, как можно использовать наши приемы, чтобы охватить квалифицированных потенциальных клиентов, которые не хотят идти с ними на контакт. К сожалению, волшебного решения для этой проблемы не существует. Прием частоты, благодаря которому доверительный маркетинг столь эффективно работает, не устраняет необходимость в маркетинге отвлекающем. Они не избавляют от затруднений, возникающих при попытке завязать контакт с незнакомцем. Маркетологам все же придется израсходовать некоторую сумму на приемы отвлекающего маркетинга, чтобы привлечь внимание этих клиентов, и постараться со временем оправдать эти затраты.

К примеру, обустроить стенд на выставке — дело затратное. Велико ли число компаний, которые используют активы, создаваемые на этих выставках, и создают программы для привлечения и удержания клиентов? Когда я участвовал в выставках, мой бейджик мелькал перед глазами бесчисленного множества людей, и практически никогда за этим не следовало продолжения.

Я не могу припомнить ни одного случая, чтобы кто-то отреагировал серией последующих посланий.

Я написал письмо крупной компании, производящей и поставляющей оборудование для стадионов, включая табло, с просьбой дать дополнительную информацию об одном из видов выпускаемой продукции. И что же? В идеале мое имя должны были внести в список участников программы доверительного маркетинга с последующей отправкой в мой адрес серии сообщений. Компании следовало приложить усилия к тому, чтобы перевести меня из разряда незнакомцев в разряд друзей, а затем клиентов.

Вместо этого они прислали мне рекламный проспект. С их стороны не последовало никаких дополнительных мероприятий, чтобы не упустить потенциальную сделку на сумму \$10 тыс. Другие действительно предприимчивые компании отреагировали бы на запрос звонком торгового представителя, который удовлетворил бы мой интерес. Но в большинстве компаний отсутствует организованная, поддающаяся тестированию предпродажная стадия маркетинга.

Доверительный маркетинг должен быть краеугольным камнем любой кампании, ведущей маркетинг B2B «бизнес — бизнес», которая получает значительную прибыль от клиента. Создавать базу данных квалифицированных покупателей невероятно трудно, поэтому не использовать ее — преступление.

3. Когда и как мне следует использовать Интернет?

Множество компаний присутствуют в Интернете по причинам, не имеющим ничего общего с маркетингом. С помощью Интернета Вы можете добиться существенного снижения затрат, если, например, дадите возможность клиенту проделать ту работу, которую обычно выполняют Ваши сотрудники.

Можно использовать Интернет для предоставления информации о сотрудниках других компаний, партне-

рах и существующих клиентах. Это великолепный канал, например, для почтовой службы Federal Express, поскольку Интернет предоставляет каждому клиенту мгновенный доступ к постоянно меняющейся базе данных. Эта услуга экономит время и деньги клиентов, а также значительно укрепляет лояльность клиентов.

Одна крупная страховая компания, с которой я работаю, инвестирует более \$20 млн. в создание web-сайта, который позволит им заметно снизить затраты и в то же время увеличить промежуток времени, в течение которого клиенты будут пользоваться их услугами.

Ловушка, в которую попадает большинство компаний, заключается в том, что они создают web-сайт для имеющихся, мотивированных клиентов и предполагают, что им легко удастся превратить его в инструмент для привлечения новых покупателей.

Зайдите на домашнюю страницу сайта Microsoft.com. Это же просто катастрофа! (Надеюсь, к тому времени, когда Вы зайдете к ним на сайт, они уже прочтут эту книгу, и страница будет иметь приличный вид.) Во-первых, на ней выставлены новости и огромный массив информации для широкого круга пользователей. Сегодня, например, я обнаружил там новости о бесплатном обновлении web-браузера для клиентов, новые корпоративные инициативы для специалистов по информационным технологиям и полдюжины других «захватывающих» новостей. Кому это нужно? Наверняка большинство посетителей, столкнувшись с такой причудливой подборкой, просто развернутся и «убегут» с сайта.

А скольким людям, не входящим в число клиентов Microsoft, придется «раскапывать» сайт до восьмого уровня, чтобы найти действительно необходимую им информацию?

Существует другое решение, которое превращает Интернет в более функциональный инструмент маркетинга.

Первым шагом на этом пути является создание двух сайтов — одного для имеющих клиентов и второго для потенциальных клиентов. Сайт для имеющих клиентов должен иметь менее удобный адрес. Например, в данном случае отлично подошел бы адрес www.microsoft.com. В конце концов, для постоянных клиентов не составит большого труда выучить название нужного сайта.

Второй сайт представляет собой основной канал передачи Ваших маркетинговых сообщений. Независимо от причин, по которым Ваша компания создает сайт в Интернете, на сайте, предназначенном для потенциальных клиентов, стремитесь получить разрешение. Это практически бесплатный способ заметно повысить эффективность Вашей маркетинговой кампании, осуществляемой через Интернет.

Единственная цель сайта для потенциальных клиентов должна заключаться в том, чтобы получить разрешение на дальнейшее общение. Там должно быть совсем немного страниц, и весь акцент должен быть сделан на том, чтобы заставить клиента сделать две вещи: 1) рассказать Вам, какая информация ему нужна и зачем он зашел на сайт; 2) дать Вам разрешение присылать ему в дальнейшем электронные сообщения.

Как только Вам удастся завладеть разрешением, Вы начнете приближаться к моменту продажи. Почему? Потому что теперь Вы можете использовать маркетинговую программу, чтобы подробно рассказать потенциальному клиенту обо всех своих предложениях. Можно использовать интерактивный режим, чтобы установить диалог с клиентом. Можно посылать ожидаемые, индивидуальные, ценные сообщения.

После того, как Вы создали сайт, который работает на основе доверия, Вам предстоит завлечь на него людей. Подсчитайте сами. Из каждых ста клиентов x процентов дадут Вам разрешение. С каждого человека, дающего разрешение, Вы получите y долларов через продажи.

Итак, Вам предстоит привлечь людей на специальный сайт для новых клиентов (не тот, что предназначен для постоянных клиентов). С привлечением клиентов дело в Интернете обстоит ужасно. По этой причине Вам не следует концентрировать все усилия на приобретении перспективных клиентов исключительно в онлайн-режиме до тех пор, пока Ваш товар не «засветился» в Интернете.

Чтобы завоевать доверие клиентов, гораздо эффективнее использовать те источники, в которые Вы уже вложили деньги, а затем воспользоваться этим разрешением, чтобы доставлять ожидаемые, индивидуальные и ценные сообщения по электронному адресу Ваших потенциальных покупателей.

Так Вы сможете воспользоваться преимуществами того и другого каналов. Во-первых, Вы используете возможности колоссального охвата аудитории, предлагаемые традиционными средствами массового распространения информации. Во-вторых, с помощью частоты показа, доступной в Интернете, Вы сможете улучшить полученный результат.

Представьте себе компанию, производящую автомобили, которая уже размещает рекламу на телевидении. Они могут совершенно бесплатно усовершенствовать свои рекламные объявления, пригласив заинтересованных покупателей присылать вопросы на электронный адрес, скажем, ford@chevy.com. Компания может соблазнить клиентов призами, скидками или дополнительной информацией.

Как Вы думаете, если бы в компании Ford предприняли подобный шаг, смогли бы они собрать 2 миллиона разрешений? Конечно! И всякий диалог, последовавший за каждым из этих разрешений, заметно способствовал бы продвижению торговой марки. Огромное множество диалогов стали бы персональными. Это значит, что далее компания Ford могла бы сделать их значимыми, и в результате превратить в визиты к дилерам.

Дополнительные затраты этой кампании близки к нулю. Они уже купили эфирное время. Все онлайн-расходы фиксированные. Недостатков никаких, сплошные преимущества. Для такого «кита» как Ford основная проблема заключается не в деньгах, а в координации процесса, т. е. как заставить работников телевидения, рекламные агентства, сотрудников новых каналов коммуникации, маркетинговую группу и дилеров совместно планомерно и целенаправленно работать над выполнением задачи. Это одна из причин, почему именно небольшим компаниям первым удается успешно применять на практике данную методику. Они более мобильны и быстрее адаптируются к новым прогрессивным тенденциям.

А как насчет организации моментальных лотерей, разве они не были бы уместны для привлечения врачей, юристов и профессионалов бизнеса?

Это хорошая идея, но доверительный маркетинг не занимается играми и лотереями. Он приспособливает метод прямого маркетинга к созданию высокочастотного, релевантного, персонального и ожидаемого общения с перспективными клиентами.

Если Ваша клиентская база, состоящая из врачей, не откликается на «приманку» в виде поездки во Францию, то, возможно, их больше интересует получение последних новостей о новых лекарствах или обновлений о последних соревнованиях по гольфу.

Перед Вами пример поведения фармацевтической компании из Массачусетса.

Самая сложная проблема при запуске на рынок нового лекарства после того, как оно одобрено Управлением по контролю за продуктами и лекарствами (FDA), заключается в том, чтобы заставить врачей выписывать этот препарат пациентам. Для решения этой задачи фармацевтические компании нанимают сотни и даже тысячи торговых представителей, которым предстоит проводить работу среди врачей.

Если препарат ценный, торговые представители сосредоточатся на продаже только этого лекарства. Учитывая расходы на зарплату \$140 тыс. в год, плюс затраты на премии и комиссионные, это мероприятие чрезвычайно дорогостоящее.

Фармацевтическим компаниям нужна живая рабочая сила, потому что со временем личный контакт приводит к разрешению начального уровня. Доктор начинает доверять продавцу и с нетерпением ожидает от него новой информации.

Теперь эта компания стала использовать электронную почту, чтобы посредством личных контактов продвигать новые препараты. Президент компании поддерживает связь с некоторыми авторитетными врачами, «светилами» в данной области, общаясь с ними по телефону и по электронной почте.

Мнение этих врачей (в основном это ученые-исследователи) может оказать влияние на мнение сотен и даже тысяч других медиков. В данном конкретном случае врач-нейрохирург попросил фармацевтическую компанию предоставить данные FDA. В результате долгосрочной маркетинговой кампании у него возникло доверие к президенту фармацевтической компании (и наоборот). Президент направил хирургу по электронной почте презентацию, подготовленную в PowerPoint (из пакета MS Office), которая была предназначена для FDA, причем в тот же самый день, когда она была направлена в FDA.

Доктор был рад получить уникальный материал. Благодаря целенаправленной маркетинговой работе компании он смог продемонстрировать шесть оригинальных слайдов трем тысячам специалистов, собравшихся на крупнейшую конференцию по нейрохирургии.

Не имеет значения, что фактически представляет собой «приманка». Главное, чтобы она имела значение для Вашей аудитории, укрепляла ее внимание и способствовала повышению уровня откликов.

Профессионализм не исключает эгоизм! Напишите это на табличке и повесьте ее на стену. Любимой радиостанцией в Америке до сих пор является WII-FM, и если Вы не признаете этот факт при общении с профессионалами, они не станут тратить свое драгоценное время, чтобы Вам ответить.

4. Может ли доверительный маркетинг помочь брендингу?

В конце концов, что есть брендинг, если не представление о том, насколько популярна торговая марка среди потребителей? Если я доверяю мылу Ivory, я охотнее позволю компании продать мне шампунь той же марки (по крайней мере, один раз), чем стану поддерживать неизвестный бренд.

Если Вы обладаете обширным постоянным доверием клиентов, то бренд играет важную, но все же вторичную роль в процессе принятия решения.

Обратите внимание на гигантские страховые компании. Они обладают колоссальным активом — личными отношениями. Тысячи страховых агентов устанавливают их с миллионами имеющихся и потенциальных клиентов. Все остальное — товар для продажи.

Личное разрешение имеет большую ценность, и во многих случаях его ценность обусловлена популярностью бренда, который несомненно помогает страховому агенту завоевать доверие, а успешная работа агента способствует дальнейшему укреплению бренда.

Для многих товаров, полагающихся на брендинг, применение доверительного маркетинга может оказаться излишним. Если, например, компания Evian начнет заниматься продажей воды по подписке, то я не уверен, что программная маркетинговая деятельность станет для нее наилучшим способом увеличения продаж.

Компании, продающие дешевые товары, и которые не нацелены на установление долгосрочных отношений с клиентами с последующим извлечением выгоды, дол-

ясны по-прежнему концентрировать усилия на отвлекающем маркетинге, чтобы создать бренд. Им не следует отвлекаться на прямой маркетинг, Интернет или программы создания лояльности. Вместо этого они должны заполнять все возможные щели, оставленные маркетологами, специализирующимися на дорогих товарах.

Вот еще о чем следует подумать. Практически все деньги, предназначенные для брендинга, растрачиваются впустую. Давайте посмотрим на цифры, характерные для типичного общенационального журнала типа *Time*, *Newsweek* или *People*:

Стоимость цветного рекламного объявления на целую полосу: \$50 тыс.

Тираж: 3 млн.

Количество времени, потраченного на один номер (в минутах): 22.

Количество рекламных объявлений в одном номере: 80.

Таким образом, даже если бы в журнале полностью отсутствовали статьи, на чтение одного рекламного объявления уходило бы шестнадцать секунд. Но мы-то с Вами знаем, что большинство людей читает статьи и не обращает внимания на рекламу.

Процент людей, которые, закрыв журнал, могут припомнить, что читали Ваше рекламное объявление (возможно, мы слишком хорошо об этом думаем), скажем, 8%.

Процент тех, кто прочитал рекламное объявление и может вспомнить его содержание: 30%

Количество людей, на которых рекламное объявление оказало воздействие: 72 тыс.

Таким образом, стоимость рекламного воздействия на одного человека составляет около 80 центов.

Доверительный маркетинг не поможет получить первых клиентов быстрее или дешевле, чем это может сде-

лать рекламное объявление. Зато он дает возможность на следующем этапе направлять индивидуальные сообщения за гораздо меньшие деньги. А если первый контакт, который обошелся в 80 центов, не закончится с первым рекламным объявлением, а будет продолжаться несколько недель или месяцев?

5. Чем отличается доверительный маркетинг от всего того, чем мы занимаемся сейчас?

Отличие простое. Отвлекающий маркетинг — это охота. Доверительный маркетинг — это фермерство. Большинство маркетологов практикуют отвлекающий маркетинг.

Охота предполагает наличие заряженного ружья и прицельную стрельбу. Вы можете бросить это занятие на день, на неделю или на месяц, но для Вас не составит большого труда вернуться к охоте и с легкостью подстрелить еще несколько объектов.

«Возделывание» клиентов включает рыхление, посадку, полив и снятие урожая. Это гораздо более предсказуемый процесс, но он требует регулярных сосредоточенных усилий. Забросив его на месяц, Вы рискуете потерять весь урожай. С другой стороны, фермерство поддается регулированию. Если Вы уже добились некоторых успехов, можно посадить больше семян и получить больший урожай.

6. Почему нельзя продавать клиентов и собранную информацию, если моя компания годами практикует этот способ в прямом маркетинге, и для нас это главный источник доходов?

Никто Вам не запрещает торговать накопленной информацией. Но как только Вы ее продадите, в тот же момент произойдет девальвация полученного ранее разрешения.

Истинное доверие возможно только при личных отношениях. Вы поощряете человека поделиться конфиденциальной информацией в обмен на целенаправлен-

ные, существенные, персональные маркетинговые сообщения, которые экономят его время и деньги.

Но как только эти данные разглашаются, и на сцене возникает третье лицо, это чревато следующим:

1. Третье лицо на 100% и более усиливает рекламную перегруженность, подрывая, таким образом, Ваши личные отношения с клиентом, построить которые Вам стоило столько трудов.
2. Третье лицо наживается на разрушении созданного Вами доверия. Клиент приходит в ярость и чаще всего уходит от Вас.

Информация к размышлению. Какова была бы Ваша реакция, окажись Вы на месте пострадавших?

1. Ваш юрист продает информацию о финансовом положении Вашей компании другой компании, занимающейся финансовыми операциями, которая использует эти данные для того, чтобы предложить Вам ссуду. У этой компании есть сведения об окладах сотрудников, о движении денежной наличности и обо всех трудностях, с которыми сталкивается Ваша компания.
2. Журнал *Playboy* покупает у Клуба книги месяца (Book of the Month Club) информацию о приобретенных Вами книгах. На основе этих сведений сотрудники *Playboy* приходят к выводу, что Вам может понравиться их журнал, и начинают настойчиво предлагать Вам по почте свои услуги.
3. Вы вступаете в онлайн-лотерею и указываете персональный электронный адрес. Компания-организатор рассылает Ваш электронный адрес сотне других компаний, и Вы неожиданно начинаете получать такие ворохи спама, что Вам приходится менять свой электронный адрес (и уведомлять об этом всех друзей и коллег).

В каждом из этих случаев у Вас исчезает стимул давать дополнительное разрешение тому маркетологу, который «сдал» Вас, поскольку Вас начинают заваливать избыточной рекламной информацией. В любом случае маркетолог действует себе во вред, получая звонкую монету сейчас, вместо того, чтобы укрепить доверие и привлечь из этого прибыль в будущем.

Но есть одно исключение из этого принципа. Если Вы вознаграждаете клиента и получаете взамен открытое, очевидное согласие на участие, не останавливайтесь на этом и любыми способами старайтесь привлечь его к дальнейшему участию в акциях других маркетологов. Например, в компании Yoodyne имеется список людей, давших согласие на участие. Мы предлагаем этим клиентам рассказать о своих увлечениях с тем, чтобы передать их имена другим маркетологам, которые будут связываться с ними по электронной почте.

Клиенты получают двойную выгоду. Во-первых, если их имена будут фигурировать в нескольких списках, у них будет больше шансов выиграть приз. Во-вторых, они получают информацию в соответствии со своими интересами.

Приблизительно 38% людей, получающих это предложение, соглашаются. Совсем другое дело, когда информация о клиенте распространяется автоматически, без его согласия и используется до тех пор, пока жертва не воспротивится и не откажется от участия. Это мошенничество. Подобное поведение лишает клиента права голоса и ограничивает перспективы маркетолога.

Проще говоря, согласие на участие — это добровольный выбор со стороны клиента. Отказ от участия означает, что выбор был автоматически сделан за человека маркетологом. Клиента оставят в покое только в том случае, если он *активно* откажется от получения сообщений. «Макулатура», которой забивают Ваш электронный ящик, это признак того, что некий маркетолог сделал

выбор за Вас. Поток «макулатуры» можно остановить, написав в Ассоциацию прямого маркетинга, но до тех пор, пока Вы этого не сделаете, Вас будут продолжать бомбардировать посланиями.

Автоматический выбор за клиента — это шаткий актив. Клиенты не ждут этих сообщений, которые, как правило, для них несущественны, что значительно снижает их эффективность.

Специалисты по доверительному маркетингу концентрируют усилия на создании долгосрочных отношений, где право голоса остается за клиентом. Они отдают себе отчет в том, что эти отношения могут стать фундаментом будущих больших сделок.

7. В чьих руках окажутся козыри, когда доверительный маркетинг станет преобладающим?

Похоже, выражение «сдвиг по парадигме» стало самой популярной фразой последнего десятилетия. Но факт остается фактом, мир меняется, причем очень основательно. Видимо, скоро останутся только два вида компаний — резвые и застывшие.

В отношении любого рынка и любой аудитории существуют три очевидные истины:

1. разрешение представляет собой мощный актив, и его можно наращивать;
2. с ростом перенасыщенности рекламной информации становится все труднее и труднее добиться доверия клиента;
3. в каждом секторе рынка лишь ограниченное число компаний смогут сохранить доверие.

Если мы обратим внимание на состязания по созданию виртуальных книжных магазинов, то увидим, что Amazon.com и Barnes&Nobles ведут борьбу за доверие, и вскоре сюда же подключится Bertelsmann. В этой гонке все компании готовы тратить деньги на каждого нового

клиента, чтобы создать **мощную и прибыльную базу разрешений**.

1. В книжном бизнесе посредник, имеющий большое количество разрешений, продаст много книг, получит больше влияния на поставщиков и в конечном счете вытеснит поставщиков из бизнеса, начав работать напрямую с автором.
2. В книжном бизнесе легких прибылей больше не существует. Самые перспективные покупатели книг в Сети уже подписались на ту или иную службу, поэтому повысилась цена приобретения нового клиента.
3. Если клиент дал разрешение одному маркетологу, у него исчезает потребность или стимул в услугах другого. После того, как сайт Amazon.com решил Вашу проблему с приобретением книг, Вы сможете спокойно заниматься решением других задач. Вряд ли Вы станете тратить драгоценное время на то, чтобы искать другого поставщика.

Итак, битва за разрешение не за горами. В каждой отрасли, начиная с паевых фондов и заканчивая продуктовыми магазинами, всего лишь горстка избранных компаний получают доверие огромного количества покупателей. А затем эти компании — держатели разрешений начнут проявлять свою власть.

Они начнут относиться ко всем своим поставщикам, как к поделыщикам (во многих случаях это соответствует действительности). Поставщикам придется идти на снижение цен (и доходов), чтобы сохранить свой бизнес.

Компания Wall-Mart уже практикует подобное со стиральным порошком. На ее долю приходится более 25% продаж стирального порошка в стране, поэтому она обладает значительной властью. Покупатель дает компании моментальное разрешение на продажу ему порош-

ка, а Wall-Mart выбирает бренд. Власть Wall-Mart над компанией Procter&Gamble, и без того внушительная, обретает еще более масштабный характер.

Все это имеет серьезные последствия. Компании, не привыкшие быть последним звеном в цепочке «продукт — потребитель», должны решить для себя сложную проблему: следует ли стремиться получать разрешение непосредственно у клиентов? Внутри компаний типа Procter&Gamble, Colgate и Estee Lauder идут нескончаемые дебаты по этому вопросу.

Это означает, что нужно сделать выбор — продолжать работать с постоянными розничными торговцами или, минуя их, выходить непосредственно на покупателей.

Если упустить возможность создать доверительные отношения непосредственно с клиентами, то компания, скорее всего, превратится в поставщика товаров. Если Вы признаете грядущую власть избранных владельцев разрешения и все же устраняетесь от борьбы за право стать одним из них, у Вас все равно есть шансы на успех. Если Вы начнете сейчас, то сможете оптимизировать деятельность своей компании таким образом, чтобы стать лучшим поставщиком для владельца разрешения. Так Вы сумеете сделать ее более привлекательной для «хозяев разрешения» и зафиксируете долгосрочные отношения, что даст Вам возможность двигаться вперед.

С другой стороны, если Вы выберете сотрудничество непосредственно с клиентами, то рискуете вызвать гнев со стороны постоянных посредников. Создавать и поддерживать базу разрешений дело дорогостоящее, да и рискованное. Но если Вам удастся преодолеть эти трудности, то Вы создадите актив, который компенсирует все требования «хозяев разрешения». Вы сможете поддерживать разумные цены и получать больше прибылей.

Самый неудачный путь — пытаться совмещать и то, и другое (в то же время это и самый подходящий путь для сформировавшихся компаний). Пытаясь служить

двум господам, Вы не сможете достойно выполнить ни одну из задач. Сколько компаний, пытавшихся установить непосредственные отношения с клиентами и в то же время старавшихся не обидеть розничного торговца или владельца разрешения, пошло ко дну.

Например, компании по производству компьютеров традиционно при продаже своей продукции организациям и частным лицам опирались на независимых дилеров и продавцов, создающих добавочную стоимость товара. Невозможно было просто так позвонить в IBM или Digital и купить ноутбук.

Если бы одна из этих компаний всерьез попыталась вести маркетинговую деятельность непосредственно с клиентами, то мог бы возникнуть крупный конфликт каналов поставки. Дилеры, олицетворяющие собой источник жизненной силы компании, перешли бы к другому поставщику, что вызвало бы хаос на рынке.

В компании Compaq, например, доверительный маркетинг шел с трудом, потому что она не хотела отказаться от существующего канала. Компания Dell канала не имеет, поэтому в результате она подавляет Compaq.

Несколько лет назад компания Dell тратила миллионы долларов на усилия в обоих направлениях. Ее руководство считало, что они смогут превратить прямые отношения в розничные. Они потерпели полное фиаско, но вовремя перестроились и сосредоточили усилия исключительно на конечном потребителе.

Если потребитель становится клиентом Dell, то компания имеет разрешение поддерживать с ним связь. Они знают имя и телефон клиента, им также известны его предпочтения. Compaq не имела представления о своих клиентах. Если Dell использует полученное разрешение, она сможет превратить этих покупателей в пожизненных клиентов, и у Compaq не будет шансов переманить их к себе.

Это кажется совершенно логичным для компьютерной индустрии. А как быть с одеждой (Levi's сейчас осу-

ществляет прямые продажи), духами, кофе и прочими товарами, которые мы привыкли приобретать через посредника? Каждый из этих брендов сталкивается с той же проблемой — оставаться производителем, преданным своим розничным продавцам, или стать единоличным владельцем разрешения.

Но далеко не каждый может стать владельцем разрешения. Допустим, компания American Airlines сможет обойтись без агентов, но SAS или Philippine Airways — нет. Им следует сосредоточить усилия на том, чтобы стать главным поставщиком для сверхкрупных компаний, которые *действительно* будут владельцами разрешения. Должны ли они все больше отказываться от своих прибылей, чтобы сохранить долю на рынке? Несомненно.

8. Если доверительный маркетинг настолько эффективен, то почему вокруг преобладает отвлекающая телевизионная реклама?

Главная причина кроется в том, что размещать рекламу на телевидении стало традицией. За это не увольняют, и сила инерции здесь огромная. Целые отделы в компаниях, крупные рекламные агентства, каналы распространения информации и производственная инфраструктура выживают благодаря огромным суммам, которые расходуются на телевизионную рекламу.

Всю абсурдность этой стратегии можно увидеть на примере компании Gardenburger, ответвлении обанкротившегося ресторана, которая специализируется на выпуске вегетарианских гамбургеров (на мой взгляд, отвратительных). Ей удалось поместить свою продукцию во многих гастрономах и закусочных по всей стране.

Основной проблемой компании стало то, что большинство людей никогда не пробовали гарденбургеры.

Они решили использовать телевизионную рекламу. Компания выпустила облигации и акции, чтобы обеспечить финансирование телевизионной компании в общенациональном масштабе. Вместо того чтобы создавать

аудиторию постепенно, сосредоточившись на частоте показа и поиске рыночных ниш (например, реклама на телевизионном канале Food привлекла бы людей, которые любят экспериментировать с едой), компания поставила практически все деньги на показ двух рекламных роликов в последней серии сериала *Seinfeld*. В тот вечер расценки на рекламу побили все рекорды. Это была своеобразная выставка дорогостоящих рекламных роликов крупных компаний.

В компании Gardenburg пошли на крайность. Они рискнули огромной долей капитала, поверив, что двух тридцатисекундных роликов будет достаточно, чтобы привлечь внимание людей, создать доверие к компании и вдохновить потребителей на покупку.

Согласно данным журнала *The Wall Street Journal*, в результате проведенной кампании наибольшую выгоду получили крупные конкуренты Gardenburger. Люди, обратившие внимание на эту категорию продуктов, выбрали наиболее удачные предложения.

Дело даже не в том, оправдались вложенные деньги или нет. Ясно другое, что если бы те же самые деньги были потрачены на кампанию на основе доверия, результаты были бы значительно лучше. Но шарм и доступность телевизионной рекламной кампании затмили собой все.

Заметьте, что люди, которых действительно заботят результаты маркетинга — специалисты по прямому маркетингу, такие как Columbia Record Club и Spiegel, — никогда не дают рекламу по телевидению по одной простой причине. Она не окупается.

Выгодна ли каким-то брендам дорогостоящая телевизионная реклама? Несомненно. Бренды, выпускающие товары повседневного пользования вроде напитков, пива и даже батареек, действительно могут получить выгоду от эмоционального воздействия телевизионной рекламы. Но для большинства компаний телевизионная реклама не оправдывает вложенных средств.

9. Насколько важно тестирование?

Реклама в СМИ работает благодаря тому, что достигает внимания огромной аудитории невысокой ценой. Доверительный маркетинг на это не способен. Зато он дает возможность тестирования. Проверять нужно все и каждый день. Следует разработать сотни тестов. Особые таланты или гениальность для этого не нужны. Здесь требуется только последовательность и упорство.

Ценность тестирования невозможно преувеличить. Активное тестирование каждой составляющей кампании доверительного маркетинга может удвоить и даже утроить ее эффективность. Диалог с клиентом носит индивидуальный, частный характер, поэтому маркетолог может одновременно рассылать сотни сообщений. Специалист по массовому маркетингу на это не осмеливается, поскольку опасается вызвать полную неразбериху на рынке.

Тестирование приучает к дисциплине. Поначалу привыкать тяжело, но как только Вам удастся организовать процесс, управлять им станет гораздо легче. Исчезнет необходимость в бесконечных совещаниях для определения «единственно верных» креативных решений. Годятся все!

Вы должны проверять продолжительность, ценообразование, уровень откликов, творческое исполнение, системы вознаграждений, усталость, социальные данные респондентов — все, что только можно себе вообразить.

И если используемый канал частоты показа недорогой, Вы должны тестировать даже самые нелепые вещи: и анекдоты, и семейные предания, и распродажи с 80%-ой скидкой, и высказывания типа «купите этот продукт, иначе мы застрелим Вашу собаку». Интернет просто создан для тестирования, и оно работает наилучшим образом, если Вы ничего не упускаете.

10. Что нам делать с нашим уже существующим web-сайтом?

Я не стану призывать Вас к закрытию сайта, но Вам следует немедленно взяться за его усовершенствование.

Вы должны прекратить вкладывать в него слишком много времени и денег, стараясь сделать его сногсшибательно «крутым».

Ваш web-сайт для перспективных клиентов должен быть простым, небольшим и быстрым. Вы обязательно должны собирать электронные адреса в обмен на льготы.

Собрав эту информацию, относитесь к ней бережно. Нарращивайте, пытайтесь получить больше сведений, отсылайте людей на конкретные разделы сайта. Сделайте так, чтобы у людей были причины заходить на Ваш сайт.

Одна компания, с которой мы сотрудничаем, занимающаяся корпоративным маркетингом, активно рассматривает вопрос о приглашении на работу пятидесяти человек только для того, чтобы они отвечали на электронные письма, приходящие на сайт. Они исследовали другие методики продаж и пришли к выводу, что это самый дешевый способ проявления заботы о клиентах.

Если будет возможность, посетите сайт www.ge.com. Это Сайт корпорации General Electric, в создание которого вложены неприлично огромные деньги. В то же время трудно найти худший пример разбазаривания корпоративных средств.

В какую умную голову могла придти мысль, что посетитель будет настолько заинтересован, что будет углубляться на пять-десять уровней вглубь сайта, чтобы найти номер телефона, по которому можно бесплатно позвонить в отдел ипотеки компании GE Capital? Или что ядерные энергетические установки и холодильники должны соседствовать на домашней странице?

Альтернатива проста. Сообщите нам свое имя и что Вас интересует, мы найдем ответ и сообщим его Вам в течение минуты! Сайт должен работать с единственной целью — создать для посетителя стимул заполнить бланк регистрации.

Конечным результатом станет доверие клиента и начало долгосрочных отношений.

Место для рекламной информации останется, но в фокусе внимания должно быть, прежде всего, разрешение.

11. Какие камни преткновения встречаются на своем пути компании?

Первая трудность связана с организацией. Возможно, Вы не готовы к доверительному маркетингу с организационной точки зрения, и Вам будут мешать укоренившиеся привычки. Во многих отношениях зарождение доверительного маркетинга и появление Интернета повергло многие крупные компании в состояние паники, выход из которого оказался долгим и мучительным.

Второе препятствие — жадность. После того, как посеяны семена доверия, будет огромное искушение начать сразу же пожинать плоды. Но чем быстрее Вы начнете использовать ростки доверия, тем меньше они вырастут. Давать гораздо важнее, чем брать, особенно на начальном этапе.

Представьте, насколько менее успешными были бы программы льгот для часто летающих пассажиров, если бы они сразу же приобрели свой современный вид — толпы партнеров, ограничения, специальные предложения.

Для создания подобных программ необходимы терпение и выдержка.

Третья проблема — умение смотреть вперед. Поиск клиентов заметно облегчается, когда Вы постепенно начинаете приобретать опыт. Планирование и предварительная заготовка сообщений, необходимых для кампании доверительного маркетинга, предполагают, что Ваша организация должна быть достаточно дисциплинированной, чтобы научиться планировать заранее. Это труднее, чем кажется, особенно на первых порах.

С чего начинать доверительный маркетинг?

Не следует торопиться. Вот порядок Ваших действий.

1. Выясните, во что обойдется Вам клиент, и какую прибыль Вы получите за все время его пребывания в качестве покупателя. Без этих данных будет крайне трудно вычислить стоимость приобретения нового клиента.
2. Продумайте и создайте серию сообщений, которые Вы будете использовать в процессе превращения незнакомцев в друзей. Это может быть серия электронных посланий, серия писем, тексты для общения по телефону, серия web-страниц и т. д. Для каждой серии особую важность имеют четыре момента:
 - послания должны приходить поэтапно;
 - они должны подогревать эгоистичные мотивы для отклика;
 - в последующих посланиях должны учитываться отклики (если Вы получили больше информации о клиенте, это должно найти отражение в следующем сообщении);
 - послания должны завершаться призывом к действию, чтобы Вы могли оценить результаты.
3. Включите призыв к действию во все рекламные объявления. Никогда не давайте рекламных объявлений, которые не дают клиенту возможности откликнуться. Как только клиент появится, начинайте присылать ему серию сообщений.
4. Измеряйте результаты каждой серии. Исключайте 60% тех сообщений, которые дали низкие результаты, и заменяйте их новыми. Постоянно используйте различные методы тестирования.
5. Измеряйте количество полученных разрешений. Оценивайте, как разрешение изменяет поведение клиентов. Награждайте всех участников процесса за лучшие показатели.
6. Поручите одному человеку контроль за базой разрешений. Пусть он занимается повышением уровня доверия, полученного от каждого человека. Поощряйте своего сотрудника за соблазн получения быстрых результатов.
7. Работайте над снижением стоимости частоты показов. Вводите автоматизированную систему откликов, используйте электронную почту и Интернет.
8. Переоборудуйте свой web-сайт, чтобы он превратился в целенаправленный канал для приобретения разрешений.
9. Регулярно производите проверку базы разрешений, чтобы определить степень доверия.
10. Используйте доверие с выгодой, предлагая дополнительные продукты или действуя совместно с партнерами.

Выражение признательности

Очень трудно, найдя оригинальную идею, не иметь возможности ее выразить. Компания Yoodyne обеспечила мне поле деятельности, дала энергию и стимул. Она стала лабораторией, где я смог осуществить идею на практике и затем облечь в слова. Выражаю особую благодарность основной группе людей, которые бросили надежную работу в престижных компаниях ради того, чтобы вместе попытаться изменить окружающий мир. Это Дэвид Саймон, Дэн Лоуви, Марк Фогел, Майк Дабин, Дев Бхата, Крис Джоунс, Энн Шепард, Мег Смит, Сьюзан Стормс, Уэнди Холл и десятки других очень талантливых энергичных маркетологов, продавцов, инженеров и продюсеров, которые внесли свой вклад в разработку нашего метода. Я часто ошибаюсь, но очень трудно бывает мне это доказать. У этих людей хватило терпения указать мне на ошибки.

Мои знаменитые коллеги помогли мне деньгами и ценными советами — Лестер Вундерман, отец прямого маркетинга, Том Коуэн, который первым поверил в мою идею, Ларри Миллер, который взял на себя риск, а также Фред Уилсон и Джерри Колонна. Пожалуй, Фред и Джерри — самые талантливые, самые честные и самые продуктивные предприниматели из всех, с кем меня сводила судьба.

Особая благодарность уважаемому Рэнди Родману, который с самого начала помогал мне в работе над книгой. Его интуиция и аналитические качества оказались неоценимы.

Дон Пепперс и Марта Роджерс, авторы книги *The One to One Future*, не подозревали о том, куда заведет меня их полная конструктивных идей книга. Она стала путеводной звездой для Yoodyne. Дон уделил мне массу своего времени и оказал огромную поддержку. Его интуиция

очень помогла мне в работе. Мне также было приятно общаться с полным энергии Бобом Дорфом.

Эта книга никогда бы не появилась на свет, если бы не помощь моей музы, Лизы Димона. Я счастлив, что она у меня есть. И, конечно, я никогда бы не смог написать эту книгу без поддержки моего друга, Джея Левинсона, которому я многим обязан, он — гуру маркетинга и настоящий гений, а также Лизы Гански, замечательного доброго человека. Никто не знает об онлайн-маркетинге больше, чем она, и, к счастью, она член нашей команды.

Отдельное спасибо Фреду Хиллу, который охотно помогал мне советами, как усовершенствовать книгу, а также Карен Уаттс и Робин Деллабау, которые были с нами с самого начала.

Годин Сет

ДОВЕРИТЕЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Как из незнакомца сделать друга
и превратить его в покупателя

Технический редактор А. Бохенек
Художник обложки М. Соколова
Компьютерная верстка А. Фоминов
Корректор Л. Принцевская

Подписано в печать 14.05.04. Формат 84x108/32.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 8 п. л. Тираж 5000 экз. Заказ № 3519.

Альпина Бизнес Букс
123060, Москва, а/я 28.
Тел. (095) 105-77-16
www.alpina.ru, e-mail: info@alpina.ru

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.

(продолжение — начало на переднем клапане)

3. Если покупатели разрешили поговорить с ними, у вас есть, что им предложить? Можете ли вы рассказать о всех достоинствах вашего товара?

4. Получив однажды разрешение, работаете ли вы над расширением доверия этих клиентов?

На многочисленных примерах, включающих программы для часто летающих пассажиров American Airlines, посетителей **Amazon.com**, **Yahoo!**, Годин демонстрирует, как маркетологи удачно применяют новый подход во всех СМИ.

Сет Годин — вице-президент по прямому маркетингу **Yahoo!**. Он — основатель **Yoyodyne**, первой ведущей компании по прямому маркетингу в Интернете, которую он преобразовал в онлайн-компанию доверительного маркетинга до ухода в **Yahoo!** в 1998 году. В числе клиентов **Yoyodyne** были **AT&T**, **Carter-Wallace**, **H&R Block**, **Sprint**, **Columbia Record Club** и сотни других.

Годин закончил в 1982 году частный университет Тафтса, где изучал компьютерные науки и философию, маркетинговое образование (MBA) получил в Стэнфордской школе бизнеса. С 1983 по 1986 год работал бренд-менеджером в Spinnaker Software, где вел команду разработчиков первого поколения мультимедийных продуктов, работая с такими передовыми деятелями, как Артур К.Кларк и Майкл Кричтон. Годин — обладатель премии Momentum, которой удостоивают за выдающиеся заслуги в Интернет-индустрии.

Ego e-mail: Seth@permission.com

Что говорят о Сете Године

«Сет Годин после выхода этой книги стал гуру Интернет-маркетинга. Банально, но ее стоит прочесть.»

Том Петерс

«Сет Годин — признанный деятель информационной эпохи.»

Business Week

«Принципы доверительного маркетинга невероятно ценны для всех, кто работает сегодня.»

Роберт Терсек, старший вице-президент Sony Pictures Entertainment

«Специалисты по рекламе должны изучать, как можно часто и недорого размещать объявления и при этом завоевать внимание покупателей. Доверительный маркетинг Година — великолепная идея.»

Лестер Вундерман, руководитель Wunderman Cato Johnson, крупнейшей в мире компании прямого маркетинга, автор книги Being Direct

«Годин со своими коллегами, работающими в одной из самых мощных фирм в мире, рассказывают, как они завоевывают покупателей. Их аргументы просты: реклама не работает должным образом частью из-за того, что ее слишком много, частью из-за того, что люди ее просто игнорируют, частью из-за того, что с развитием Интернета компании могут обходиться без нее.»

Уильям С. Тейлор, редактор-основатель Fast Company

«Доверительный маркетинг – это завещание Година новой эре цифрового маркетинга. Специалистам по отвлекающему маркетингу следует прочесть эту книгу.»

Марк Квам, руководитель CKS Group

«В конце концов, это самый точный метод маркетинга в захламленном рекламой мире.»

Эрик Хиппо, директор Ziff-Davis, Inc.

ISBN 5-9614-0066-2



9 785961 400663

АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Телефон: (095) 105 7716

info@alpina.ru

Книжный интернет-магазин:

www.alpina.ru

