

TO FIRE OR NOT TO FIRE

Почему кризис настолько пугает большинство людей? С точки зрения системного мышления, невозможно изменить одно звено в системе, не оказав влияние на другие ее части. Поскольку мировая экономика – это очень сложная система с большим количеством элементов, предсказать ее изменения в каждом из них довольно затруднительно. С чем сталкиваются маркетологи во время кризиса? С паникой, с неопределенными ожиданиями, со страхом неизвестности. Никто не может понять, что происходит, и, соответственно, большинство людей начинают действовать исходя из своих собственных интерпретаций происходящих изменений. Как известно, люди и события не подчиняются законам логики. Здесь не работают локализованные причинно-следственные связи, но действует взаимосвязь факторов. Ниже мы публикуем мнения по данной проблеме, высказанные специалистами креативного агентства Young & Rubicam.

Людмила Лыткина, директор по стратегическому планированию креативного агентства Young & Rubicam:



– Вряд ли кто-то из маркетологов сможет дать совет: принимайте вот такие действия, и это приведет к таким-то последствиям. Однако кризис – это не только проблема, но и возможность. Если рассматривать кризисную ситуацию с нескольких сторон, маркетологи обязательно должны учитывать, что находящиеся в неведении клиенты всегда предпочтут наименее затратный для них выход из ситуации

неопределенности. И вы точно не угадаете, какой именно.

Поэтому самое важное правило – уделять больше внимания своим клиентам. Пришло время признать, что партнерские отношения – наилучший способ взаимодействия. Понимая ситуацию клиента, рекламное агентство может и должно предложить ему решение, которое поддержит и даже расширит влияние управляемого бренда.

Представьте себе положение, в котором все оказались в сложных финансовых условиях. Финансирование будет направлено на поддержку производства и загрузку предприятия на оптимальном уровне. Первыми сокращаются расходы на рекламу и другие маркетинговые программы. К чему это ведет? К тому, что потребитель внезапно отмечает, что он вынужден выбирать товар, основываясь либо на своем представлении о нем, либо на своем опыте. Никто не помогает ему с выбором (даже если раньше эта помощь приводила к отрицательному выбору – это

также была помощь для принятия решения: «Я точно не буду покупать бренд X»). И те бренды, которые по-прежнему будут вести диалог через свои каналы коммуникации, будут единственными ориентирами в океане функционально одинаковых товаров. Причем диалог должен быть понятным и соответствующим ситуации, в которой оказался потребитель – «везде кризис; я не знаю, что будет дальше; я, скорее, не куплю лишнюю вещь; я не хочу признавать, что мне надо переходить на самое дешевое; хоть и кризис, но жить-то надо». Если бренд не может поддержать решение потребителя или повлиять на него, чтобы быть потребителю полезным, то нет смысла продолжать считать себя брендом. В конце концов, маркетологи должны понять, что зарегистрированная торговая марка – еще не гарантия успешного существования на рынке. Бренд – это весь комплекс ассоциаций, связанный с торговой маркой. И эти ассоциации создаются не только массированными телевизион-

ными кампаниями! Проверьте, где ваши покупатели встречаются с брендом. На полке магазина? В прессе? В интернет-пространстве? На улице, видя, как прохожий держит в руках брендированный продукт? Эта проверка поможет понять второе важное правило – перераспределяйте и расходуйте свои ресурсы эффективно.

Это относится и к планированию рекламных кампаний. Недопустимой роскошью во времена экономической нестабильности становится описание целевой аудитории для рекламной кампании по типу: «Молодые люди, 15–35 лет, активные, динамичные, доход средний или средний плюс». Это не определение целевой аудитории. Как вы поймете по этому описанию, что ваша целевая аудитория делает в условиях кризиса? Будет ли у людей возраста 15 лет и 35 лет одинаковый паттерн поведения? Сейчас нет возможности бить из пушки картечью, рассчитывая, что кто-нибудь хоть один раз будет задет рекламным сообщением. Общайтесь с клиентами / потребителями, сегментируйте их таким образом, чтобы впоследствии можно было использовать тот канал коммуникации, который донесет до них ваше сообщение так, как если бы вы рассказывали в своей компании интересный анекдот, который поймут все! Слушайте своих потребителей, подсказывайте им наилучшие для них решения, которые помогут установить крепкую связь и продлить дни вашего бизнеса. Безусловно, и от рекламных, и от медийных агентств потребуются гибкость и нестандартное мышление. И это – тоже один

из элементов системы, который выживет, только сумев измениться.

Еще один способ использовать кризис как возможность – это честно и открыто сказать своим потребителям: «Мы в таком же положении, как и вы! Давайте вместе подумаем, как нам из этого выбираться». Привлекать своих потребителей к участию в жизни вашего бренда – это лучший способ создавать сообщества, где люди поддерживают друг друга. Есть масса способов и форм (от on-line-коммуникаций до потребительских конференций), которые можно использовать, для того чтобы выслушать потребителей и объяснить им свою позицию. Даже опрос большого количества людей, кроме того, что даст вам информацию о потребителях, донесет до них сообщение, что вам не все равно и что вы думаете о том, как они будут жить в этом кризисе.

Кризис – это хорошая проверка гибкости компании, ее преданности своим потребителям и способности взаимодействовать с другими компаниями к обоюдной выгоде всех сторон. Если смотреть на ситуацию глобально, то цель любой системы – выживание, т.е. стабильное состояние. И все, что нарушает целостность системы, должно быть изменено. А изменения – это шанс для тех, кто умеет их использовать.

Михаил Пименов, генеральный директор креативного агентства Young & Rubicam:

– Складывается такое впечатление, что сейчас весь рынок затаился в преддверии неиз-



вестного. Большинство наших коллег, да и мы сами не знаем, с каким объемом работ мы будем жить и работать в 2009 году. Очень важно четко предвидеть то, как клиенты будут планировать бюджет на весь следующий год или полугодовой период, будут ли они переходить на проектную основу или нет. Строить свою систему работы рекламным агентствам необходимо будет с оглядкой на решения клиентов. Однако уже сейчас она проходит практически в режиме онлайн. Учитывая ориентир клиента – на что рассчитывать по объему работ и по доходам, – мы должны, соответственно, выстраивать сценарии от самого пессимистичного до наиболее реалистичного.

В первом квартале, скорее, предстоит переход на проектную работу, когда клиент будет осторожно двигаться вперед и реагировать на экономические показатели и изменения. Агентство, в свою очередь, должно будет в самое ближайшее время (до конца этого года) принять модель и структуру, при которой оптимальное количество людей сможет как можно более эффективно обслуживать каждый проект. Поэтому, если говорить о команде, в первую очередь оптимизация должна