

7

ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ В БИЗНЕСЕ В СТИЛЕ ШОУ

Любой исполнитель после представления готов говорить о зрителях. Какой была публика сегодня? Холодной или страстной? Она схватывала все на лету или же никак не могла понять, что хотел донести исполнитель? Ее энергия воодушевляла или сковывала? Над чем смеялись зрители, чему аплодировали, что вывело их из себя? Большинству исполнителей приходится думать об этом во время представления. Они начинают выступление, имея в своем распоряжении лишь один быстрый взгляд на зрителей — на тех, от кого полностью зависит успех их игры.

Исполнители бизнеса в стиле шоу находятся в лучшем положении. Благодаря маркетинговым исследованиям, сегментации потребителей, управлению взаимоотношениями с клиентами, отчетам торгового персонала или шоу потребителей, они имеют представление о своей аудитории еще до начала выступления.

Модель ПВДО

Отправной точкой для бизнеса в стиле шоу служит знание и понимание своей аудитории. В идеале именно от этого должен двигаться бизнес в стиле шоу к цели, а цель его — привлечь потребителей, увлечь их и установить с ними отношения.

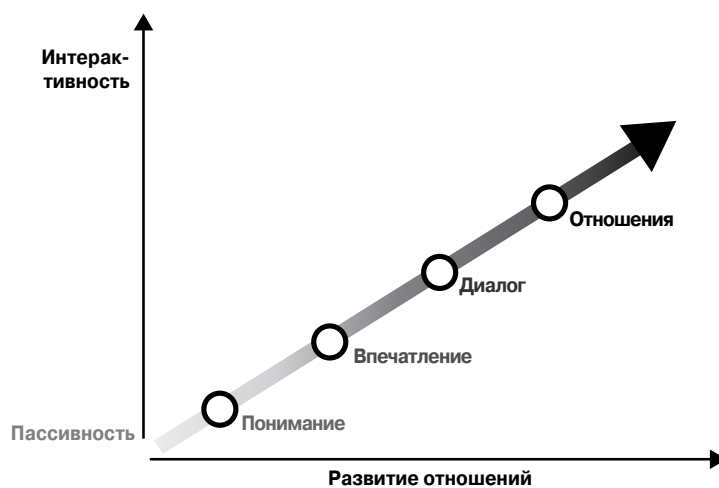


РИС. 7.1. Модель ПВДО

Этот процесс представлен схематически в виде модели “Понимание — впечатление — диалог — отношения” (ПВДО) на рис. 7.1: необходимо *понять* свою аудиторию; на основе этого понимания произвести *впечатление*; пользуясь этим впечатлением, вступить *в диалог*; с помощью такого диалога установить *отношения*, т.е. развивать далее бизнес в стиле шоу или производить более сильные впечатления.

Модель ПВДО также иллюстрирует взаимодействие потребителя и бренда. Потребители начинают с исходного

уровня понимания бренда. Получаемые впечатления побуждают их более четко формулировать свои желания и потребности. Затем участвуя в диалоге, потребители открывают и узнают собственные желания и потребности, не осознаваемые ими раньше. Наконец, они вовлекаются в отношения с брендом, дающие компании особые преимущества — частые покупки, относительно терпимое отношение клиентов к перемене цен, лояльность, которая обычно сохраняется при расширении бренда и распространяется на лицензионные товары, и т.д.

На пути к этому бизнес в стиле шоу помогает персоналу и клиентам установить отношения друг с другом, порой даже создает сообщества, которые размывают границы между внешним и внутренним. Если вы хотите, чтобы клиенты установили отношения с вашим брендом, то должны первыми вступить в отношения с ними, даже если для этого вам нужно будет самим *стать потребителем*. Один из лучших способов сделать это — бизнес в стиле шоу.

В этой главе мы поговорим о том, как наладить отношения с потребителями, а также определим основные типы информации, которой обмениваются персонал компании и ее потребители при взаимодействии друг с другом.

Ниже мы приводим несколько примеров (из числа рассмотренных нами в предыдущих главах) действия модели “Понимание — впечатление — диалог — отношения” (ПВДО).

ПОНИМАНИЕ

“Понимание” в модели ПВДО предполагает знание, которое компания получает при пассивном, одностороннем сборе сведений: из отчетов торгового персонала, маркетинговых исследований, опыта, относящегося к аналогичным товарам или услугам, и т.д.

Первым шагом на пути к постановке шоу и созданию бренда должно быть понимание клиентов и их потребностей. Для *Bluefly.com* целевая аудитория — это женщины, готовые покупать дорогую одежду от дизайнеров, но заинтересованные в том, чтобы найти низкие цены. Вопрос, звучавший в *Bluefly.com* при разработке шоу, был таков: “Чего жаждут эти женщины? Чего они не могут получить больше нигде?” Когда же в компании обнаружили, каким спросом пользуются сумочки Birkin и как трудно их заполучить, стало понятно, что основа для создания шоу уже есть.

Другой важный вопрос, который необходимо выяснить о вашей аудитории, — история и культура группы потребителей, часть которой она составляет. Джей Уилсон говорит, что первоисточники “Догтауна и парней-неудачников” относятся к истории серфингистов и скейтбордистов, которой и был посвящен этот фильм. “Эта отрасль возникла и получила свое развитие благодаря видео о скейтбординге, серфинге. Эти фильмы не были художественными...”, они просто показывали, “...как это делать”. Блестящая идея финансировать съемки фильма о спортивной субкультуре была не нова. Уилсон считает, что “настоящим образцом для “Догтауна” были “Бесконечное лето I” и “Бесконечное лето II” Брюса Брауна. Эти картины поведали историю серфингистов, странствующих по миру в поисках идеальной волны, и принесли 30 млн. долл. прибыли. Продюсирование фильма о субкультуре, который бы не только принес прибыль, но и ненавязчиво продвигал спортивный бренд, — таков был вклад Уилсона в историю серфинга и историю бизнеса в стиле шоу.

На этапе понимания также важно выяснить, *что* потребители знают о вас. Степень осведомленности вашей аудитории о бренде будет различной. Чем больше вы будете знать, что о вас известно аудитории и как она вас воспри-

нимает, тем успешнее вы сможете использовать шоу для достижения конкретных целей — вовлечения аудитории и установления отношений с ней. Аудитории *Vans* была известна спортивная обувь бренда, и благодаря этому ее появление в фильме как составляющей увлечения спортом было столь удачным и ненавязчивым ходом.

Помимо этого, чтобы понять своих потребителей, компании необходимо выяснить, с какими *типами потребителей* она может или должна взаимодействовать. По типу отношений с брендом потребители делятся на ценных, трудных и требовательных. Каждая категория включает подгруппы, и, таким образом, всего насчитывается восемь типов потребителей.

**ОТНОШЕНИЯ С БРЕНДОМ:
ТИПЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**

Ценные потребители

- Текущие клиенты (лояльные, повторные или частые покупатели).
- Менеджеры по закупкам.
- Группы влияния.

Трудные потребители

- Потребители, стойкие к воздействию традиционных маркетинговых средств.
- Потребители, отвергающие традиционные маркетинговые средства.
- Потребители из микрониши.

Требовательные потребители

- Компетентные и сведущие потребители.
 - Потребители, питающие большие ожидания.
-

ЦЕННЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ

Специалисты по маркетингу советуют поддерживать баланс между расходами на привлечение и удержание потребителей, изыскивая пути сокращения первых (они, как правило, показывают невысокую рентабельность инвестиций). Специалисты по бренд-менеджменту советуют прежде всего инвестировать в ценных потребителей. Три основных типа ценных потребителей — это текущие клиенты (лояльные, повторные или частые покупатели), менеджеры по закупкам, а также группы влияния.

Интерактивная презентация компании *J.D. Edwards* “Коридоры хаоса” была задумана как шоу для *текущих клиентов*, а именно участников ежегодной пользовательской конференции. Выстраивая с ними отношения и рассказывая о возможностях совместной коммерции, *J.D. Edwards* может продавать новую продукцию и модули, дополняющие уже существующие продукты. Ценные потребители не зря называются именно так, и поэтому компания сделала вышеупомянутую конференцию главным пунктом своего маркетингового бюджета.

Менеджеры по закупкам. Если компания производит, например, потребительские товары, она не сталкивается в своей деятельности с таким типом клиентов. Однако если вы, как *SAP*, продаете комплексные программные решения, имеет смысл инвестировать средства в шоу наподобие “Демонстрации решений для электронного бизнеса”, чтобы произвести на потребителей сильное впечатление и привести к заключению сделок или получению крупных заказов.

Группы влияния — это потребители, которые способны распространять молву и ажиотаж вокруг вашего бренда среди других потенциальных покупателей. Для бренда Casio G-Shock — это модельеры, стилисты и пресса, приглашенные на вечеринку “Свяжи меня, привяжи меня”.

Гастрольное шоу бренда Panasonic “Спасите свое лето” с уличными командами было объединено с событиями *Nintendo*, чтобы привлечь как можно больше любителей электронных игр. Со стороны *Panasonic* это было сделано не для повышения объемов продаж компьютерных игр (все равно их продавала *Nintendo*, а не *Panasonic*), а чтобы разжечь у целевой аудитории интерес к бренду Panasonic и побудить ее рассказать о пережитом впечатлении своим друзьям и знакомым. Исследования показали, что поклонники компьютерных игр часто считаются знатоками электроники, а их сверстники и родители обращаются к ним за советом, какую марку телевизора или видеомэгагнитофона выбрать (а их как раз и продает *Panasonic*).

ТРУДНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ

Когда компания налаживает отношения между брендом и потребителями, она должна выяснить, каких клиентов ей будет трудно достичь. *Стойкость к воздействию традиционных маркетинговых средств* может объясняться недостаточностью этих средств или их влияния. Например, телевизионная компания *Nickelodeon* обнаружила, что ей трудно непосредственно общаться с рекламными агентствами из-за того, что они были о ней не осведомлены. Чтобы исправить ситуацию и повысить осведомленность о бренде, компания использовала “кроликов”: небольшие подарки с логотипом бренда и бесплатные кофе-автоматы в помещениях рекламных агентств.

Стойкость к воздействию традиционных маркетинговых средств может объясняться отсутствием практического опыта у потребителей, который убедил бы их пользоваться новым брендом. Строить отношения с такого рода потребителями посредством традиционной рекламы было бы ошибкой. “Мы привыкли выполнять заказы для *Wizards of the Coast*

[крупного производителя коллекционных карточных игр], — говорит Дэвид Лакс из *DSL Global Event Marketing*. — Однако теперь право собственности на нее купила *Hasbro*, которая меньше обращается к событиям как к маркетинговому средству”. Изменит ли компания *Hasbro* свои маркетинговые привычки? Или ей на горьком опыте придется убедиться в том, как трудно достичь этих покупателей?

На *потребителей, отвергающих традиционные маркетинговые средства*, воздействовать трудно, потому что они с недоверием относятся к таким средствам, возмущены их повсеместным засильем или просто стали слишком циничны в результате многолетнего засилья глупой и примитивной рекламы. Расположения такого типа потребителей часто ищут компании, которые считают своими целевыми клиентами молодых людей. В этом случае стремительный натиск традиционных средств рекламы не поможет. Чтобы выстроить бренд, компании следует подходить к этим потребителям с их собственных позиций, а именно приглушить коммерческую суть своих обращений и предлагать клиентам то, что они действительно ценят. Примером может служить подход *Vans*: компания строила свой бренд с помощью шоу, предназначенного для энтузиастов основных видов спорта — она спонсировала существующие и организовывала новые спортивные события, сняла документальный фильм об истории спорта, в котором ее роль была упомянута лишь мимоходом.

Третий тип трудных потребителей — это *потребители из микрониши*, т.е. из крайне узкоспециализированного сектора рынка. Эти группы настолько трудно выделить и понять, что единственным средством эффективной работы с ними является бизнес в стиле шоу. Как правило, с потребителями из микрониши работают небольшие бренды, однако взаимодействие с этими клиентами в случае его

успеха будет весьма полезным для бренда любого масштаба, особенно в том случае, когда микрониша становится группой влияния на значительное число потребителей. Пример — модельеры и стилисты Нью-Йорка, которые были целевой группой при проведении вечеринки G-Shock. Или *GoGorilla*, которая расписала тротуары, пытаясь привлечь внимание клиентов к своему павильону на маленьком, но очень авторитетном трейд-шоу для настоящих любителей и ценителей электроники.

ТРЕБОВАТЕЛЬНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ

Третий тип согласно предложенной нами классификации составляют требовательные потребители.

Компетентные и сведущие потребители очень хорошо информированы о вашем бренде, товарах и услугах, а также о ваших конкурентах. Они ценят новые знания. Поэтому для взаимодействия с ними необходимы особое внимание и уважение. «Главная причина — Internet, — говорит Карстен Виервиле, вице-президент по вопросам клиентского обслуживания в компании *Plumb Design*, которая разрабатывала интерактивную технологию Thinkmap® для «Студии *Shiseido*». — Теперь потребители осведомлены гораздо больше, чем в прошлом, так что к торговым представителям и продавцам предъявляются более высокие требования. Клиенты идут в магазин *Radio Shack*¹ и часто знают о товарах больше, чем те, кто там работает». Такие компании, как *SAP* и *J.D. Edwards*, которые обращаются к корпоративным потребителям с разным уровнем осведомленности об их комплексных продуктах, *должны* предлагать сильные обучающие впечатления.

¹ Компания, торгующая бытовой электроникой. — *Прим. ред.*

Некоторые потребители изначально многого ожидают от впечатления, которое им будет предложено. В частности, их много в автомобильной индустрии, где бизнес в стиле шоу укоренился уже очень давно, и где потребители² привыкли к сильным впечатлениям от взаимодействия с брендом. «Автодилеры — это аудитория, принимающая маркетинг впечатлений как должное, — говорит Луис Джейкобз, вице-президент компании *Jack Morton Worldwide*, которая принимала участие в подготовке к выпуску автомобиля VW Phaeton в Европе. — Зрелищные автошоу имеют долгую традицию, поэтому и требования к ним выше, чем к другим маркетинговым событиям. Постоянно приходится придумывать что-то оригинальное».

ФОКУСИРОВАНИЕ И ЛОКАЛИЗАЦИЯ

Как уже неоднократно упоминалось ранее, традиционный массовый маркетинг, создававший бренды во второй половине XX века, теряет свою эффективность. Причины разные: дробление средств массовой информации, растущая осведомленность и требовательность покупателей, большое влияние розничных торговцев, устойчивость к воздействию массового маркетинга.

Маркетинговые события с продуманной локализацией³ показывают едва ли не наибольшую рентабельность инвестиций, а бизнес в стиле шоу как раз способствует локализации, потому что он многое берет из местной культуры своих целевых групп и сам входит в нее. В результате аудитория

² А также и торговцы. — *Прим. ред.*

³ Этот термин употребляется здесь по аналогии с компьютерной отраслью: имеется в виду приспособление маркетинговых мер и средств к культурно-психологическим особенностям целевых групп потребителей. — *Прим. ред.*

воспринимает свою культуру сквозь призму бренда (даже если иногда это ощущение едва уловимо) и чувствует некую близость между ними. Многие из уже упомянутых нами примеров показывают, как бизнес в стиле шоу — креативный, забавный и интерактивный — может быть использован для того, чтобы подарить клиентам незабываемые впечатления и укрепить их отношения с брендом.

Фокусирование тесно связано с осмыслением того, кто на самом деле является потребителями бренда. Это могут быть вовсе и не молодежные группы, к которым обращается большинство рекламодателей. “То, что они посещают салоны татуажа и кафе — это хорошо, это создает ажиотаж, — говорит о своих уличных командах Кен Стенсбери, сотрудник представительства компании *Vespa Riverside*. — Однако в действительности нам нужен профессионал своего дела, который зарабатывает достаточно, чтобы не закатить глаза при виде цены; тот, кто возьмет Vespa и поставит в свой гараж”. Уличные команды под началом Стенсбери больше времени проводят в приемных у врачей, чем в богемных тусовках.

Конечная цель любого шоу заключается в том, чтобы подарить зрителям незабываемые впечатления, и поэтому для него выбирают, как правило, особое время и особое место. Хотя такой подход и ограничивает аудиторию, он идеален для фокусирования и локализации бренда, потому что помогает адаптировать бренд к культуре каждой из групп, смотрящих шоу. Фокусирование особенно важно для привлечения потребителей из микрониши. Среди примеров “целевых” шоу стоит особо отметить разнообразных “кроликов”, придуманных в компании *GoGorilla*.

- Салфетки с логотипом Clarinex, которые распространялись в частных спортзалах (исследования показали, что люди, которые заботятся о своем здоровье, будут хорошей целевой группой для рекламы противоаллергических препаратов).

- Для продвижения “линии жизни” от компании *Verizon* (дешевых услуг телефонной связи, предлагаемых людям с невысокими доходами) “кроликов” использовали в центрах занятости.
- Для продвижения услуг международной телефонной связи в “русском” квартале Нью-Йорка были задействованы особые уличные команды: представители компании, владеющие русским языком, раздавали прохожим подарки.

Если фокусирование связано с привлечением специфических групп потребителей, локализация принимает во внимание культурный контекст и изменения в нем. Темы садомазохизма и рабства обычно не используют для продвижения наручных часов, как бы моден и оригинален ни был бренд. Однако вечеринка G-Shock полностью соответствовала духу, который царил в нью-йоркском мире моды в том году, и поэтому она вызвала восторг. Как сказала по этому поводу Дрю Найссер из *Renegade Marketing*, “эта концепция была бы неприменима к более широкой аудитории. Однако она была именно тем, что нужно было для бренда, для того времени и для той публики”.

ВПЕЧАТЛЕНИЕ

Получив начальное представление о нуждах, интересах, ценностях и культуре своих потребителей, можно переходить ко второму этапу, т.е. предоставлять им информацию и дарить впечатления.

Здесь необходимо тщательно продумать, как потребители могут получить информацию, испытать товар или почувствовать бренд так, чтобы это стало запоминающимся и логически связанным событием. Главное, не путайте впечатление с продвижением товара: вы не раздаете свою продукцию задаром и не предлагаете головокружительных

скидок. Вы делаете ее более ценной, погружая покупателей в незабываемое впечатление.

Впечатления, о которых идет речь, — некая разновидность бизнеса в стиле шоу; они обычно формируются во время диалога между потребителями и персоналом компании. Это важно, потому что большая часть впечатлений разрабатывается и создается на основе имеющейся в распоряжении информации о группах потребителей. Эта информация достаточно четко называет целевую аудиторию, но, возможно, недостаточно полно отражает желания и потребности покупателей. Впечатления, таким образом, должны стать своего рода “мостиком” — связующим звеном между простым пониманием и более насыщенным и целенаправленным диалогом.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЦЕННОСТЬ ВПЕЧАТЛЕНИЙ

Чтобы произвести впечатление, которое позволит компании извлечь максимум из взаимодействия с клиентом и развить с ним конструктивный диалог, нужно прежде всего знать, что ценит ваш потребитель. Ниже перечислены шесть типов ценностей, которые вы можете подарить покупателю посредством интерактивных впечатлений.

ШЕСТЬ ТИПОВ ЦЕННОСТЕЙ, ПОЛУЧАЕМЫХ ОТ ВПЕЧАТЛЕНИЙ В БИЗНЕСЕ В СТИЛЕ ШОУ

- Услуга или товар
 - Развлечение
 - Обучение
 - Участие
 - Социальное взаимодействие
 - Самовыражение
-

Первый тип ценностей — *услуга или товар*. Однако это не те услуги или товары, которые вы продаете. Как мы уже отметили, речь не идет об обыкновенном продвижении. Примером может быть бесплатный массаж лица в салоне *Shiseido*, когда клиенты приходят познакомиться с косметической продукцией *Shiseido*. С помощью этой услуги потребители устанавливают отношения с брендом, потому что она представлена так, чтобы вызывать ассоциации с данной торговой маркой. Приняв это заманчивое предложение, потребители *Shiseido* узнают, что ученые в Исследовательском центре биологии кожи (основанном совместно *Shiseido*, Гарвардским университетом и бостонской Главной больницей Массачусетса) пришли к выводу, что массаж лица препятствует появлению морщин, поскольку тонизирует лицевые мышцы, снимает напряжение и способствует выводу из кожи токсинов. Такого рода дополнительные услуги или товары не только пробуждают у потребителя интерес к компании, но и служат хорошим началом для диалога о бренде.

Второй тип ценностей — *развлечение*. На самом деле впечатления, порожденные бизнесом в стиле шоу, *должны* развлекать. Развлекательную ценность может нести веселье (“Мир *Coca-Cola*”), восхищение (интерактивный высокотехнологичный амфитеатр *SAP*), ощущение роскоши (косметологические услуги в *Shiseido*), шарма (*Vespa*) или приятного возбуждения (*Victoria’s Secret*). Как было сказано в самом начале книги, главный козырь бизнеса в стиле шоу заключается в удовольствии, которое он доставляет потребителям. Если этого нет, шоу нужно переделать.

Многие потребители особенно ценят *обучающие впечатления*. “Чтобы привлечь деловых людей на трейд-шоу, все чаще приходится предлагать настоящие ценности, которые посетители могут продемонстрировать потом своим

начальникам например, какие-то приобретенные навыки”, — говорит Майкл Тровалли из *Jack Morton Worldwide*, работавший над шоу компании *J.D. Edwards* для пользовательских групп. Высокообразованные потребители вообще получают наибольшее удовольствие именно от обучения. Обучение может:

- относиться к отрасли потребителя (например, шоу совместной коммерции *J.D. Edwards* или занятия по косметологии и релаксации *Shiseido*);
- предоставлять возможность испытать новый товар (как события бренда коллекционных карточных игр);
- предлагать испытание товара, который уже принадлежит потребителю (инструктажи *BMW* по высококлассному вождению).

Обучение — один из самых волнующих компонентов впечатления.

Лучшие шоу предусматривают для клиентов роль не только зрителей, но и участников. С помощью таких шоу, как автомобильные ралли (*Jeep*, *BMW*, *Saturn*), “Территория инструментов” *Sears*, или “Мастерская *Crayola*”, компания производит впечатление, в котором потребители играют активную роль: они разъезжают на своих автомобилях, тестируют мощные инструменты, занимаются творчеством или “подгоняют” под себя стандартные товары. Если использование вашего товара принесет покупателю физические ощущения, он лучше запомнит данный бренд и будет стремиться получить новую порцию впечатлений. К тому же активное участие переводит взаимодействие между потребителями и персоналом компании на качественно новый уровень; оно способствует развитию диалога, потому что в отношениях появляется нечто непосредственное и волнующее, что может стать предметом разговора.

Следующий тип ценностей, получаемых от впечатлений в бизнесе в стиле шоу — это *социальное взаимодействие* с друзьями и коллегами, родственниками, неким сообществом. Шоу-пространства наподобие “Мастерской Crauola” погружают потребителей в созидательную среду. Как правило, это “третье место” — пространство между работой и домом, где в приятной обстановке родители могут общаться с детьми, а дети друг с другом. По желанию родители также могут оставить там своих детей и спокойно сделать необходимые покупки.

В некоторых случаях впечатления в бизнесе в стиле шоу способствуют даже *самовыражению* потребителей, предлагая им изучение и познание самих себя или групп, с которыми они себя отождествляют. Пример — бизнес в стиле шоу от *Vans*. Когда компания занялась продюсированием документального фильма о скейтбордистах и серфингистах, режиссером которого был один из основателей этого движения, она дала потребителям возможность узнать и прочувствовать их собственную историю, а также испытать гордость за нее. Еще один источник впечатлений для *Vans* — спонсирование и организация соревнований Triple Crown для поклонников основных видов спорта, позволяющих потребителям ощутить близость друг к другу. Самовыражение потребителей играет очень большую роль, и неспроста к нему стремятся такие бренды, как BMW, Jeep и Saturn. Если шоу производит впечатления, способствующие самовыражению потребителей, ваш диалог с ними приведет к самым прочным из возможных отношениям с брендом.

РАЗНЫЕ УРОВНИ

Главное различие между уровнями *впечатления* и *отношений* кроется в глубине понимания потребителя и взаимодействия с ним, а также в результате, который приносят

поставленные впечатления. *Постановка впечатления* начинается с маркетингового анализа образа бренда и попытки привести его в соответствие с потребностями и пожеланиями клиентов, поэтому за нее отвечают маркетологи. *Установление отношений* соответствует более содержательному, глубокому диалогу с потребителями; при этом роль аудитории в шоу возрастает. Производя впечатление, компании заботятся об образе бренда, о его узнаваемости. А на следующем этапе они стремятся наладить отношения между покупателями и персоналом посредством бренда.

Некоторые события бизнеса в стиле шоу позволяют одновременно и производить впечатление, и устанавливать отношения. Предназначенные для аудитории с разным уровнем знакомства с брендом, они дают каждому возможность выбрать уровень вовлеченности, к которому он готов. Проще говоря, вы можете выбрать, что подарить, но не можете повлиять на отношения, которые при этом будут установлены. Написать сценарий отношений нереально, можно лишь развивать их с течением времени. Позднее мы еще вернемся к этому вопросу.

Диалог

Если вы участвуете в диалоге, то задаете вопрос, выслушиваете ответ, снова спрашиваете и снова слушаете. Это не пассивный сбор информации вроде опроса покупателей, покидающих магазин. Опросы предполагают строго определенный набор вопросов, который обеспечивает односторонний поток информации. При этом вопросы, как правило, ставятся таким образом, чтобы ответы на них были однотипными и легко относимыми к какой-то категории. Традиционные опросы не обрабатывают вариативные или творческие ответы, а ведь они часто бывают самыми цен-

ными. Вот почему, чтобы поощрить друг друга и наладить взаимоотношения, нам нужен диалог.

Новые открытия в области технологий дарят нам массу возможностей для творческого диалога. Однако одних технологий недостаточно, а для некоторых возможностей диалога они и вовсе не нужны. В любом случае, если компания использует технологии, то пытается произвести определенное впечатление, а не просто собрать данные. Бизнес в стиле шоу стремится к диалогу, который развлекает, производит неизгладимое впечатление, ведет ко взаимодействию, поощряет и углубляет отношения между потребителями и компаниями, а также внутри компаний и групп потребителей.

Вести диалог с потребителями можно при помощи групп маркетологов, специалистов по бизнесу в стиле шоу, торгового персонала, а также программ управления взаимоотношениями с клиентами. Цель диалога всегда одинакова: получить от потребителей обратную связь, выяснить, чего они хотят, что ценят, во что верят, чего ищут. Ввиду своего двустороннего характера, диалог помогает и потребителям разобраться в личных желаниях, не выраженных словами, — возможно, потому что этот товар или услуга еще не существует, а только ждет создания.

ЛИЧНОЕ ОБЩЕНИЕ

В идеале диалог заключается в личном общении с потребителями, иногда дополняемом технологическим взаимодействием. Лучший способ стимулировать энергичное личное взаимодействие, которое приводит к конструктивному диалогу и ценной обратной связи с потребителем, — бизнес в стиле шоу.

На рис. 7.2 показаны разные виды информации, которой обмениваются персонал компании и ее потребители во время диалога. Посредством личного бизнеса в стиле шоу компания предоставляет потребителям как рациональные ценности (обучение, услуги или товары), так и ценности-впечатления (участие, развлечение, общение, самопознание). В ответ потребители сообщают компании рациональную информацию (где они живут, что покупают) и информацию-впечатление (что им нравится, каково их мнение о бренде, каким они хотели бы его видеть).

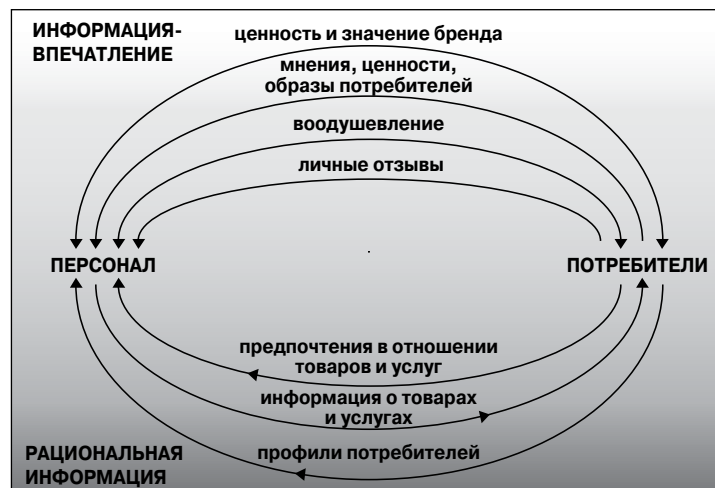


РИС. 7.2. Модель взаимодействия с потребителями: круговорот ценностей и информации

Личное взаимодействие происходит между живыми людьми и обеспечивает возможность более глубокого анализа, чем Web-анкеты или телефонные беседы в рамках программы по управлению взаимоотношениями с клиентами. Майк Рубин, президент компании *MRA International*,

которая помогала разрабатывать концепцию “Мастерской Crauola”, отмечает, что интерактивное пространство “лучше подходит для более глубокого анализа потребителей и обеспечивает лучшее качество обратной связи. В Internet можно задать далеко не все типы вопросов; это проблема дизайна. “Мастерскую Crauola” посещают 500 тыс. потребителей в год, и 10–15% из них вступают в диалог с представителями бренда.

Непосредственное общение с клиентом помогает устранить двусмысленность, присущую многим исследованиям рынка. Если вы убедите покупателей, что их мнение для вас очень важно, то получите искреннюю обратную связь. И напротив, безличный диалог редко приносит те же выгоды и не собирает информацию–впечатление.

ТРИ МОДЕЛИ ДИАЛОГА С ПОТРЕБИТЕЛЕМ

Диалог может иметь много форм и проводиться посредством всех типов шоу, укрепляющих бренд. Мы предлагаем рассмотреть три модели диалога с потребителями: интерактивный показ и рассказ, игра с товаром, “чистый” диалог.

В соответствии с моделью *интерактивный показ и рассказ*, в шоу используются занимательные впечатления для демонстрации бренда, его товаров и услуг и вовлечения потребителей. При этом клиентам дают возможность задать вопросы и высказать свое мнение. Технические средства в этой модели не обязательны, но их часто задействуют — как для демонстраций (плазменные экраны, амфитеатр со спутниковой связью), так и для распространения дополнительной информации (регистрация в режиме реального времени для продвижения товара). Обратную связь от потребителей можно получить и при опросе на выходе из магазина, однако полезно будет запросить ее еще во

время диалога. И в “Демонстрации решений *SAP* для электронного бизнеса”, и в “Коридорах хаоса” компании *J.D. Edwards* за “показом” с использованием техники следует личное общение – “рассказ”: сотрудники, прошедшие специальную подготовку, проводят с аудиторией более подробное изучение программных решений.

Модель диалога *игра с товаром* основана на непосредственных впечатлениях, которые потребители получают от исследования продукции компании. Важно, чтобы неподалеку находился обученный персонал, к которому клиенты могут обратиться за советом. Пример такой модели – “Мастерская *Crayola*”, в которой творческая студия одновременно служит тестовой лабораторией ее продукции. Благодаря тесному общению между сотрудниками и потребителями, например в фокус-группах в течение 30 дней, компания получает неоценимые сведения об опытных образцах, выпущенных группами разработки товаров *Crayola*. События от производителей игр – еще один пример игры с товаром.

В ряде случаев игра с товаром приводит к диалогу, в котором личное общение сочетается со взаимодействием с помощью техники. Условно такой диалог можно назвать “Личное общение + CRM”. В “Студии *Shiseido*” потребители переходят от консультантов-косметологов к киоскам *Thinkmap®*, которые содержат базы данных товаров и способов их применения, и обратно. Техника может служить для того, чтобы потребитель чувствовал себя комфортнее (не каждому приятно обсуждать проблемы кожи с незнакомым человеком, пусть даже и с крупным специалистом по этому вопросу). В то же время она позволяет собирать данные об интересах потребителей, их желаниях и потребностях, а также анализировать часто задаваемые вопросы (потребители вводят имя и контактную информацию в специально отведенные поля). В результате, личное взаи-

модействие и общение посредством техники гармонично сочетается в пределах одного фантазийного пространства.

Модель “чистого” диалога используется реже: она не предусматривает сильных впечатлений для потребителя или демонстраций товаров или услуг. Однако есть примеры хороших шоу, которые сначала строились лишь на разговорах с потребителями о бренде, а потом вовлекли покупателей по-настоящему. Уличные команды *Vespa* часто следуют модели “чистого” диалога: участник команды, припарковав мотороллер рядом с потенциальным покупателем, с энтузиазмом завязывает разговор о бренде. В других случаях мотороллер ставят под окном — когда участник команды рассказывает профессионалу из целевой группы в его офисе о ближайших ралли или групповых заездах *Vespa*, в которых потребитель мог бы принять участие.

В каждом из этих случаев личное общение (дополняют его опросы и CRM или нет) приводит к тому, что представители компаний задают потребителям вопросы, выслушивают их ответы и т.д. Что касается результатов — это уже этап *отношений*.

ОТНОШЕНИЯ

Последний уровень в модели ПВДО — отношения, а именно отношение бренда с потребителем и потребителя с брендом. Отношения вырастают из диалога и следующего за ним взаимопознания.

Под *отношениями* мы подразумеваем взаимодействие потребителей с брендом, помогающее придать товару, услуге или самому бренду более совершенную форму. На низшем уровне это может быть разработка товаров с участием потребителей (например, голосование потребителей за цвет новых леденцов M&M), однако отношения

не должны исчерпываться участием в обсуждении, опросе или голосовании. В идеале они приобретают форму некой обоюдной зависимости и дарят потребителям ощущение полноты жизни.

Потребители могут формировать бренд, участвуя в создании и тестировании товаров. Лучший пример этому — «Мастерская Crauola», чья исследовательская лаборатория запрашивает и получает намного более «глубокую» обратную связь, чем ответы на вопросы вроде «По вашему мнению, данный товар: а) не соответствует требованиям; б) соответствует; в) вполне соответствует». Качественная обратная связь нужна для установления отношений с потребителями и развития товаров или брендов в новых направлениях.

В бизнесе в стиле шоу вклад потребителей может также повлиять на форму впечатления, которое будет производить бренд. Иногда концепции шоу, которое компания ставит для потребителей, могут подсказать они же. Идея «Мастерской Crauola» возникла из отзывов о бренде, полученных от потребителей через Web-сайт бренда и на «Фабрике Crauola», другом фантазийном шоу, которое на тот момент уже было открыто для посетителей. Толчком к созданию первого музея Coca-Cola «Мир Coca-Cola» стали многочисленные просьбы поклонников бренда — им хотелось, чтобы в «родном» городе компании было место, где можно было бы больше узнать о бренде. Проект «Территории инструментов» Sears возник в результате тщательного исследования того, как потребители воспринимают ограниченность торговой площади и ассортимента Sears.

СТАТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕМ

Когда потребитель вступает в отношения с брендом и вносит свой вклад в его формирование, он перестает быть простым статистическим клиентом или участником голо-

сования. Он становится актером, который играет свою роль в пьесе бренда. Помните, что качество отношений определяется их продолжительностью, а результатом этого должно быть разрушение внутренних и внешних преград между персоналом компании и потребителями. И если отношения между брендом компании и ее покупателями по-настоящему близки, барьеры исчезают, и служащие становятся вашими потребителями.

Джей Уилсон, вице-президент компании *Vans* по вопросам глобального маркетинга, говорит: «Главная ошибка бренд-менеджеров и маркетологов заключается в том, что они пытаются обращаться к потребителю, говорить с ним, в то время как им нужно *стать* потребителем. Наши ребята, создающие рекламу серфинга и скейтбординга, занимаются серфингом и скейтбордингом. Компания — это отражение наших потребителей». Еще один пример такой философии показывает компания *Piaggio USA* (торгующая мотороллерами *Vespa*). Со времени возвращения бренда в США после 20-летнего перерыва компания наняла на работу энтузиастов классической марки *Vespa*. Эти поклонники бренда много лет не давали угаснуть памяти о нем и шли на большие жертвы — в частности, ездили в Италию за запчастями. Теперь они стали душой групповых заездов и ралли, которые распространяют информацию о возвращении *Vespa*.

Бизнес в стиле шоу облегчает задачу «стать потребителем»: во время шоу служащие и потребители получают одни и те же интерактивные впечатления, и между ними устанавливаются отношения. Шоу помогают и в подборе персонала. Потребитель — поклонник данного товара — посещает великолепное шоу, наблюдает за слаженной работой служащих, слышит, о чем они говорят, и приходит к выводу, что работать в данной компании, наверное, очень

здорово. (Обратите внимание, что это происходит естественным образом, в результате диалога.) Согласитесь, что, приняв участие в шоу, потребитель скорее станет рассматривать вашу компанию как возможное место работы, чем если бы он прочел даже самое соблазнительное объявление о наборе персонала в газете или на Web-сайте.

Как мы уже говорили в связи с шоу потребителей (см. главу 4), строительство отношений с брендом — это не просто общение между персоналом компании и потребителями и обратная связь. Чтобы добиться искренних отношений, компании должны поощрять и общение потребителей друг с другом. Главной темой такого общения выступает бренд.

Сделать это очень просто — при помощи шоу. *J.D. Edwards* приглашает потенциальных покупателей на конференции пользователей Focus не только посмотреть шоу, но и пообщаться с существующими клиентами, узнать их мнение о бренде и поделиться своими впечатлениями.

Компания способствует общению потребителей друг с другом, когда награждает проповедников бренда за их работу. Например, представительство *Vespa Riverside* через клубы потребителей вручает единственные в своем роде товары и призы бренда тем клиентам, которые привели в компанию новых покупателей. Маркетологи *Vespa* также всячески поддерживают и поощряют различные события, проводимые местными клубами владельцев *Vespa*.

Отношения потребителей достигают высшего уровня, когда покупатели независимо от компании общаются друг с другом и образуют некое сообщество бренда. Именно этим ценны шоу, которые создает та или иная компания, и именно ради этого нужно смириться с частичной потерей контроля над брендом, неизбежной в результате подобных шоу.

ОБЩЕНИЕ: ЛИЧНОЕ НЕ ОЗНАЧАЕТ НАВЯЗЧИВОЕ

Если и есть золотое правило построения серьезных отношений с потребителями, то звучит оно так: *“Никакой навязчивости!”*.

Если вы стремитесь к конструктивным отношениям с потребителям, ни в коем случае не следует агрессивно продвигать свои товары и услуги. Ваша задача — помочь людям почувствовать бренд и самостоятельно принять решение. Вот почему *Vans* осторожно показала свой товар в фильме, который был целиком снят за ее деньги. Если бы компания настояла на сцене, где Стейси Пералта берет у спортсменов интервью об истории *Vans* и о их отношении к ее обуви, у целевой аудитории такое торгашество вызвало бы отвращение, а Пералта потерял бы авторитет (дескать, “продался”). В любом случае, у *Vans* и так не было необходимости делать это: сообщество потребителей, знавших бренд (т.е. те самые ценные потребители — постоянные клиенты и группы влияния), воспринимало его как часть своего мира. Да и кинозрители, которым хотелось этому миру подражать, не купились бы на откровенную саморекламу.

Включение в шоу потребителей требует большого такта, поскольку покупатели могут быть очень чувствительны и ревностно оберегают свою независимость. Когда бренд Vespa возвратился в США, многие поклонники его классических моделей сначала были настроены враждебно к новым владельцам, только что открывшим для себя бренд. Но вскоре настроения изменились, отчасти благодаря тому, что компания всячески поддерживала ралли на старых моделях — это был один из способов побудить “старых” и “новых” владельцев собираться вместе. “Мы участвовали в ралли не из корыстных побуждений, — говорит Костантино Самбай, президент компании *Piaggio USA*. — Мы рас-

смащивали его не как дополнительную рекламу, а как возможность поддержать и продемонстрировать уважение настоящим энтузиастам, сохранившим бренд в США в течение почти 20 лет нашего отсутствия”. Скромной поддержкой таких людей может быть пикник, призовая лотерея, сувенирные футболки или оплата бензина для участников ралли (это гроши!). Именно такой подход порождает у потребителей теплые чувства к бренду.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Чтобы отношения между потребителями и брендом ценились обеими сторонами, в бизнесе в стиле шоу, как и в любом другом деле, компании необходимо понять свою аудиторию, взаимодействовать с ней и учиться у нее.

Четыре уровня модели ПВДО — *понимание, впечатление, диалог* и *отношения* — это этапы движения бренда ко все более плодотворному общению и глубоким отношениям с потребителями.

Это не значит, что все без исключения шоу должны развиваться от установления отношений до этапа самовыражения потребителей и создания сообщества бренда. Некоторые шоу приносят плоды уже на уровне впечатлений (*Bluefly.com*, например). Успех шоу определяется тем, достигает оно своих маркетинговых целей или нет, а это может произойти на любом уровне модели ПВДО.

Во многих случаях взаимодействие посредством бизнеса в стиле шоу происходит локально, однако его влияние вовсе не обязательно должно быть таковым. В следующей главе речь пойдет о том, как расширить воздействие шоу.