

Жан-Мари Дрю – фигура мирового масштаба в рекламе, один из ведущих специалистов по управлению брэндами. Его книга «Disruption: overturning conventions and shaking up the marketplace», написанная в 1996 году, переведена на восемь языков и является ведущей книгой по творчеству в области строительства брэндов



Жан-Мари Дрю:
«Метод disruption
помогает создавать
брэнды-лидеры»

Когда мы беседовали с Жан-Мари в штаб-квартире агентства BDDP Worldwide в пригороде Парижа, он возглавлял BDDP Worldwide. В начале 2001 года он уже получил приглашение возглавить TBWA Worldwide (Omnicom Group) и переехал в Нью-Йорк. Сегодня идеология disruption («разрыва стереотипов»), созданная Жан-Мари Дрю, поднята на флаг одним из ведущих сетевых агентств мира — TBWA.

– Сейчас у нас в России очень интересный этап. С одной стороны, экономика развивается. С другой стороны, поскольку это еще этап становления, многие боятся использовать что-то необычное. Поэтому нам особенно интересно познакомиться с вашей книгой, которая проповедует «технология разрыва стереотипа». В России с книгой еще не знакомы.

– Да, странно. Она издана несколько лет назад, причем не только на французском языке, но и на английском и даже на китайском — всего на восьми языках.

– Что в вашем понимании означает сам термин disruption, разрыв? Важно узнать именно ваше толкование, так как вы — изобретатель. Ведь в России пока нет сведений на этот счет «от первого лица», и, употребляя этот термин, некоторые имеют в виду необычный ход, и даже просто шок.

– История понятия начинается с убеждения в том, что в рекламе очень важно проявлять творчество и каждый раз делать что-то новое. Ведь так много рекламы, так высокие затраты на ее изготовление, что сложно сделать что-то запоминающееся.

Да, производители могут быть уверены, что их товар самый лучший, что достаточно его показать — и все тебя сразу заметят. Но в Америке на этот счет есть отличное выражение — «сказать не значит продать» (telling is not the selling), т.е. недостаточно просто сказать и показать, кто ты есть, чтобы тебя полюбили и запомнили. Так что вы понимаете, как необходимо быть творческими и неожиданными, чтобы показывать вещи под новым углом. Это первое.

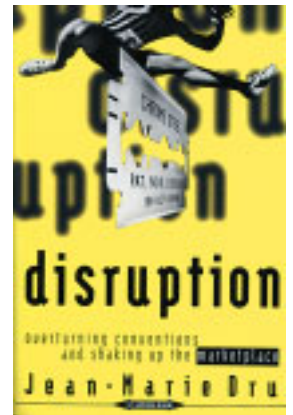
Второе: если творческим людям просто говорят, что «этот напиток прекрасен потому-то и потому-то» или «этот порошок отстирывает белее, потому что...» — это неправильно. Ведь уже шесть десятков лет мировая реклама старательно доказывает, что порошок такой-то стирает лучше. Очень сложно действовать творчески, если у вас такой «старинный» бриф, слишком упрощенная стратегия.

Поэтому мы подумали, что творческим подходом должна отличаться сама стратегия, и это поможет рекламистам. Так что disruption — это как раз о том, как найти этот творческий подход в стратегии.

Сорок лет мыслительный подход в западной рекламе устанавливали компании типа Procter&Gamble. Их стратегия релевантна аудитории, она вовсе не творческая, а просто ориентирована на покупателя. До креатива там далеко. Но время идет, и все больше людей понимают, что это ошибочный подход, что каждый раз нужна индивидуальная манера действия. И стратегия — начало этих действий. Так что вся суть метода в том, чтобы сначала творчески подойти к стратегии, а потом перенести это непосредственно в процесс создания рекламы.

– То есть вы переносите креативный процесс из области рекламы в область стратегии маркетинга и строительства бренда?

– Главное, что я хочу сказать — нельзя спускать творческий процесс на тормозах, ему нужно уделять изначальное внимание. Я могу привести пример. Один из способов создания осязаемой идеи, которую реально почувствуют люди, — это воспользоваться «лестницей рекламных регистров». Она описана в книге и представляет собой один из наиболее удобных инструментов технологии disruption. Всего мы выделяем шесть ступенек или способов подачи бренда, снизу вверх: продвижение имени (top of mind) — атрибут — выгода — территория — ценности — роль. Когда вы встречаетесь с клиентом, он часто задается вопросом — какие выгоды от товара можно показывать в рекламе? Но рекламные кампании не всегда продвигают сиюминутные выгоды (как в рекламе порошка «Тайд»), это только одна из возможных ступенек «лестницы». Например, если бы ковбой «Мальборо» рекламировал сиюминутную выгоду, то получилось бы, что он рекламирует «Страну Мальборо» со всеми ее особенностями. Реклама «Мальборо» — это как раз реклама территории («Come to Marlboro Country» — «Приди в страну Мальборо»). Так же как и реклама Levi's, которая продает европейцам «кусочек



▲ Книга Жан-Мари Дрю переведена на восемь языков, включая китайский

Творческий подход в стратегии бренда

«Лестница рекламных регистров»

Top of mind
Attribute
Benefit
Territory
Value
Role



▲ Каннских «львов» держат в клетке, которая стоит на первом этаже особняка DDP@TBWA, расположенного в пригороде Парижа. Среди наград агентства – призы за эффективную рекламу Euro EFFIE и France EFFIE

Три шага метода:
Convention
Disruption
Vision

Apple как пример
disruption

Adidas

Америки». Когда вы видите лого Apple Macintosh, вы думаете о творчестве и об альтернативном мышлении («Think different» — «Думай иначе»), когда логотип Nike — о преодолении себя («Just do it» — «Просто делай это») — все это реклама *ценностей*. От всех перечисленных способов отличается реклама пива Budweiser в Америке: когда лягушки квакают «Bud... Budweis... Budweiser» — это чистое *продвижение имени*, самая первая ступень лестницы. На второй ступени — реклама *атрибута*. Типичный пример рекламы *атрибута* — классическая реклама Avis («We are number two, we try harder» — «Мы только вторые, поэтому мы сильнее стараемся»), или реклама Ariel как порошка с биологическими добавками. На вершине лестницы — реклама с претензией на *роль* в обществе, как у бренда Virgin, который продвигает молодежную культуру. Это все разные способы общения с аудиторией. Это разные стратегии. Так что если сегодня ваш бренд — атрибут *территории*, а завтра вы перенесите его на позиции прямой *выгоды*, то это в какой-то степени и есть disruption — разрыв в стратегии.

— Как вы создали этот подход и сам термин disruption — в результате своего опыта или после изучения опыта коллег?

— Все началось лет десять назад в нашем агентстве BDDP, когда я только открыл свою компанию. Сейчас мы куплены TBWA, а в 1984 году я начинал как директор самостоятельного агентства. Мы специализировались на проблемных брендах, которым были явно нужны новые стратегии. Мы представляли себя как специалисты в strategy of rupture (технология разрыва). Это слово вообще-то имеет английский корень, но на французском и на английском имеет дополнительные значения. Поэтому мы искали какой-то универсальный термин. Затем я некоторое время работал в Америке. Долгое время общаясь с американскими клиентами и коллегами, я пришел к выводу, что наиболее подходящее название — именно disruption. Так что сам подход я разработал исходя из моего собственного опыта, но обогащенного опытом американских коллег.

— Охарактеризуйте коротко основные этапы работы с использованием метода disruption.

— Суть disruption — в основных трех шагах. К такому выводу я пришел вместе с американскими коллегами еще в 1982 году. Для начала необходимо внимательно посмотреть на условия рынка. Потом на нем нужно найти как бы «брешь». И в конце концов, нужно «разбить» эту часть рынка и быстро в нее внедриться.

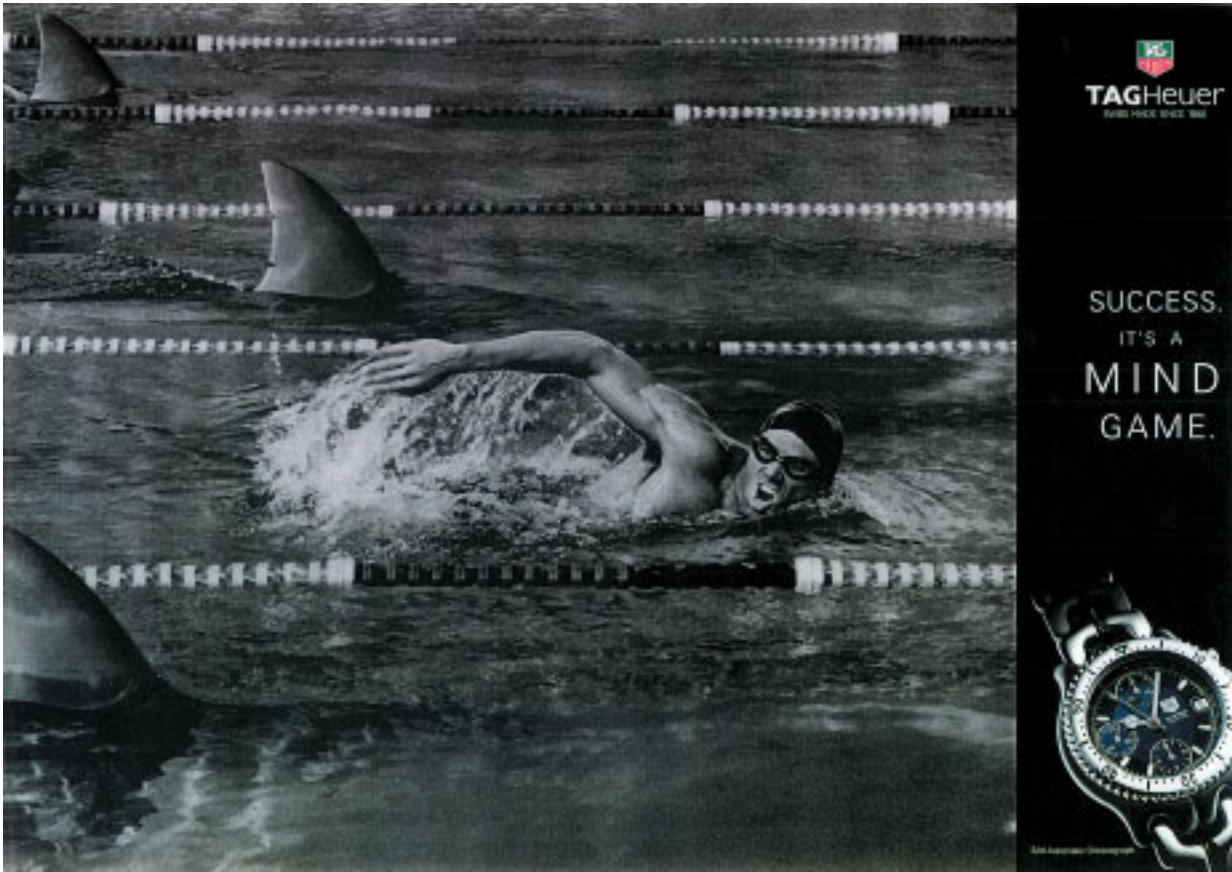
При этом нужно внимательно относиться ко всем стадиям, например, важно правильно понять, что именно нужно «разрывать» — в противном случае можно разрушить как раз то, что рынку необходимо. Поэтому мы пытаемся найти множество способов как раз для анализа условий рынка, чтобы идеально подобрать баланс, что сохранить, а что «разорвать». Слышали ли вы о Гарри Хаммеле (Gary Hamel)? Это лучший в мире преподаватель по стратегическому маркетингу, он работает в London Business School. Гарри говорит, что сложнее всего в стратегии — понять, что ты можешь изменить, а что нет. Это очень сложно! Необходим тщательный анализ условий рынка, возможностей клиента. Потом, когда вы понимаете, где брешь, вы готовите «разрыв». И делаете это в ясных рекламных сообщениях. Это и есть три шага использования метода disruption.

— Можно ли к примерам применения этого метода отнести рекламную кампанию компьютеров Apple Macintosh?

— Да. Потому что они говорят не о баксах или битах — то есть не о продукте, — а о своих идеалах: во что они верят, на чем настаивают. Они говорят, что человек может думать «по-другому» — как Пикассо, Эйнштейн и т.д. Продукт и бренд — это ведь разные вещи. Как продукт компьютеры Apple — обычные, ежедневного пользования, хоть и отличающиеся от PC. А вот бренд Apple борется за что-то очень глобальное. Когда в 1984-м первые ролики Apple появились на ТВ, их идеологией было «освободите себя от машины», они говорили о том, что руководить должен человек, а не компьютер. Сейчас, через шестнадцать лет после той знаменитой рекламы, они общаются с нами по-другому. Смысл их рекламных посылов: «вы можете свободнее самовыражаться и думать нестандартно именно благодаря нашим компьютерам». Это прекрасный пример технологии disruption. И это прекрасный пример отличия рекламной кампании бренда от компании просто продукта.

— Хотелось бы узнать ваше мнение о гран-призере конкурса Epsilon Award в 2000 году. Это ролик Adidas: большая рыба бьется на дороге, старая леди просит помочь рыбе... В итоге ее спасает черный парень, который, преодолевая немыслимые препятствия, добегают до моря.

— Это самый известный игрок в регби в мире — это как если бы у вас в рекламе снимался Марат Сафин. Игрока зовут Джон Луму, он из Новой Зеландии. Вообще-то у Adidas есть три ролика из этой серии — например, как известный американский спортсмен пытается вернуть украденный телевизор для почтенной леди. А про рыбу вам понравилось?



▲ ▼ Новая реклама бренда часов TAG Heuer «Успех – игра (работа) ума» (Success it's a mind game) позволила поднять цену часов и объем продаж одновременно. Причина – «разрыв» стереотипа и точная мотивация целевой группы





Жан-Мари Дрю:

«Обычно, рекламируя спортивные товары, говорят о физической энергии. Мы же решили акцентировать внимание на умственных усилиях, которые тратят великие спортсмены во время спортивных игр...

У нас получилась кампания про «умную» сторону спорта. Новая стратегия бренда часов TAG Heuer «Успех – игра (работа) ума» за шесть лет позволила поднять продажи на 200% при увеличении цены на часы с \$600 до \$1100! Причина такого успеха – «разрыв» стереотипа и точная мотивация целевой группы»

– Да, мы подумали, что это новый способ рекламировать спортивную одежду, ведь обычно это такая пагетическая, дидактичная реклама. А тут иронично и со вкусом доказано, что Adidas делает вас лучше и добрее.

– Для Nike или Adidas очень важно быть связанными в сознании потребителей со спортивными звездами. С другой стороны, если ты французский или американский подросток, тебе странно будет видеть простой призыв от звезды: «Эй, надевай Adidas!». Так что им было важно найти новые черточки этой необходимой связки «марка – звезда». И вот когда к 15 – 20 годам ты уже устал от рекламы, тебе так неожиданно по-новому это показывают. Мне нравятся эти смешные и неожиданные истории.

– Но это ведь не disruption?

– Нет, просто хорошая креативная история. То же самое могу сказать про рекламу типографии, которую вы мне показали, – «Жизнь в печатных выражениях». Это хорошая творческая работа, но это не disruption. Потому что в России пока еще нечего «разрывать». Ваша история рекламы не так богата, и может быть, до вас никто творчески не подошел к рекламе типографии. Это «разрыв» не в стратегии брэнда, а просто в конкретно взятой рекламе. И это хороший пример.

Disruption же – это изменение стратегии, это технология работы с брэндом минимум на 5 лет. Иными словами, если удачный креатив возникает на уровне creative leap («творческий скачок»), то удачный disruption – на уровне strategy leap («скачок в стратегии»).

– Как убедить наших рекламодателей не бояться быть неожиданными, непохожими на других?

– Нужно просто дать им понять, что они теряют деньги. Ведь быть похожим на кого-то – это противоречит сущности хорошей рекламы. Чтобы достичь успеха в рекламе, надо быть другим. В противном случае вы просто помогаете конкурентам продавать. И если на рынке есть десять брэндов, то они все должны быть разными. Только первый брэнд, появившийся в новой товарной категории, имеет право быть не креативным. Если ваши бизнесмены любят деньги, то, может быть, они расстроятся, когда поймут, что помогают конкурентам? Лучше уж вообще не делать рекламу, чем делать рекламу, которая похожа на чью-то еще.

Но при этом необходимо учитывать: легко быть творческим «не по делу», т.е. рекламировать креативно, но неуместно (просто красивая девушка на плакате никак не увеличит продажи, даже если ее запомнят). Или наоборот: точно так же легко «в лоб» говорить о достоинствах продукта, при этом не подавая его интересно – какими бы логичными ни были ваши аргументы, вас никто не запомнит.

А ведь весь смысл обращения к агентствам – повысить продажи. Весь смысл моей работы как агентства – умудриться действовать неординарно и при этом повышать успех продукта. Это и нужно объяснить рекламодателю. Возможно, пока их пугливость можно объяснить типичной чертой новых рекламных рынков, когда рекламисты занимаются идиотским творчеством ради творчества, ничего не в состоянии при этом продать. Тогда бизнесмены начинают путать причину и следствие, заявляя: «Я не хочу быть неординарным в рекламе, потому что это ничего не продает».

– Приведите примеры работ вашего агентства, сделанных по методологии disruption.

– Ну, например, это реклама марки спортивных часов TAG Heuer: «Don't crack under pressure» («Не ломаются под давлением»), «Success it's a mind game» («Успех – это игра (работа) ума»). Раньше они продавались по \$ 600. За три года мы увеличили цену вдвое, а продажи все повышались и повышались! Так что вашим московским бизнесменам эта реклама наверняка понравится. Мы переместили этот товар в категорию «люкс». И сделали это так: обычно, рекламируя спортивные товары, говорит о физической энергии (пот, тело, усилия и т.д.). Мы же решили акцентировать внимание на умственных усилиях, которые тратят великие спортсмены во время спортивных игр: как ты действуешь? что сделать, чтобы выиграть? У нас получилась кампания про «умную» сторону спорта. Мы как бы сделали upgrade (модернизацию) брэнда. Это наиболее простой и показательный пример. И конечно, убедительно звучит то, что мы смогли вдвое увеличить цену.

– Спасибо! Мы уверены, что методология disruption будет интересна российским рекламистам и их заказчикам.

Беседовали Маргарита ВАСИЛЬЕВА и Андрей НАДЕИН

Скачок в стратегии
(Strategy leap)

Быть похожим –
значит терять деньги

Роль агентства

TAG Heuer