

Андрей НАДЕИН

RATP соединяет точки на линии жизни

До применения креативной бизнес-идеи (СБИ), разработанной в агентстве BETC Euro RSCG, RATP была компанией, объединяющей метро и автобусный транспорт в Париже. После внедрения СБИ RATP стала компанией, предлагающей услуги для мобильных людей: питание, напитки, газеты, Интернет, торговые автоматы, SMS-сервис. Лицо компании и ее финансовое положение полностью преобразились.

Ситуация, цель

RATP, компания, объединяющая метро и автобусный транспорт в Париже, обеспечивала около 9 миллионов поездок в день.

В 1995 году RATP пригласил BETC Euro RSCG провести рекламную кампанию парижского метрополитена, чтобы укрепить его имидж. Положение на тот момент было серьезным: в результате забастовок работников компания потеряла 15% пассажирооборота. Разозленные длительными забастовками, потребители предпочитали пользоваться наземным транспортом, ездить на такси или велосипедах и даже ходить пешком.

Другая большая проблема — мошенничество с билетами метро давало потери в размере 100 миллионов евро за год.

Надо было как-то изменить отношение пассажиров к метро, а также показать преимущества метро перед главным конкурентом — машинами.

После детального изучения ситуации и бизнеса клиента цели были поставлены самим агентством:

- Полностью изменить впечатления, привычки, поведение пассажиров метро. Жизнь не должна останавливаться после того, как человек предъявил билетик автомату на входе.
- Создать удовлетворенность потребителей и продемонстрировать преимущества метро перед основным конкурентом — автомобилями. Люди должны гордиться тем, что пользуются RATP, и хотеть платить за это.
- Вернуть прежние показатели по пассажирообороту.
- Усилить способы влияния на лояльность потребителей. Как доказательство этой лояльности продавать ежегодно дополнительно 100 000 годовых проездных билетов (стоимостью по 1270 евро) и достичь к 2005 году продажи миллиона годовых проездных. Эти потребители — истинные послы марки!
- Создать дополнительные источники доходов для RATP.

В этой ситуации еще одна рекламная кампания не стала бы ответом на проблему. И так, как превратить старомодное метро в компанию — лидера сферы городских услуг?

Брэнд, созданный опытом в 1 час длиной

RATP — очень специфический брэнд.

Другие брэнды создаются с помощью рекламных образов и сообщений, которые доносят до потребителя средства коммуникации. Парфюмерия, сигареты, алкоголь — все эти брэнды «включаются» в голове, когда мы слышим их имена. Многие из них буквально созданы рекламой.

Этот путь абсолютно не годился для RATP, потому что он — часть реальности своих потребителей. Ежедневной упрямой реальности.

Работники агентства потратили много часов, чтобы расследовать опыт пассажиров. Они давали людям камеры и просили их снимать те моменты поездок в метро, которые им покажутся важными — в негативном или позитивном смысле. Эти снимки выражали чувства пассажиров, на которых были запечатлены моменты опасности, грязь, толкотня и давка. У агентства появилась целая коллекция снимков с тускло горящими лампами, грязным полом, порезанными сиденьями, разрисованными стенами — потребители рассматривали детали как ключевые элементы опыта метро!

Реклама непродуктивна, если она не затрагивает реальный опыт людей, такая реклама может только усилить чувство страдания.

Потеряно
15% пассажиров

Цели

Брэнд
как часть реальности

Исследование



Пассажирам метро дали камеры и просили их снимать те моменты поездок, которые им покажутся важными. Эти снимки помогли понять ключевые элементы опыта перемещения метро

Агентству надо было сделать друзьями метро 5 миллионов пассажиров. Каждый из них примерно час в день проводил под землей. В агентстве понимали, что эти 5 миллионов часов заполнены бесконечным количеством ощущений. И соответственно, у RATP есть бесконечное количество возможностей сказать о себе, что он — больше, чем просто транспортная система.

Агентство решило сконцентрировать рекламные усилия на 3 миллионах потребителей, которые приносили 80% доходов. Люди ежедневно тратили в метро по часу времени и были крайне неудовлетворены этим.

Эти пассажиры передвигались гораздо больше, чем средний житель города. При этом они меньше времени тратили на передвижение из дома на работу (эта цель поездок сегодня составляет 25% случаев в сравнении с 50% в 1980 году), а больше на шопинг, развлечения, встречи, поездки за город.

Агентство убедило RATP, что эти 3 миллиона потребителей — главный актив фирмы.

Поэтому надо было взглянуть на них не как на тела, которые надо перенести из точки А в точку Б, а как на опытных потребителей, как на людей более мобильных, чем другие жители города.

Креативная бизнес-идея: от транспорта — к городскому сервису для мобильных людей

Агентство разработало для RATP абсолютно новое позиционирование и новую бизнес-модель: «сервис для мобильных людей». Это сервис для нашего быстрого времени, когда человеку надо оставаться активным и связанным с другими людьми в процессе перемещения.

Агентство показало клиенту, что у того есть громадный потенциал для того, чтобы ответить на потребности мобильных людей: это может быть предложение различных товаров, которые нужны людям, перемещающимся с места на место, — и предложение незамедлительное! А также доставка информации обо всем, что происходит «наверху». Причем важно, чтобы потребитель мог сам настроить информационный сервис так, как ему нравится.

Агентство показало клиенту, что если главной ценностью его бизнеса останется перевозка как можно большего количества людей в вагонах метро, то потенциала для роста нет. Реальный потенциал в том, чтобы наполнить время этих людей чем-то полезным и предложить им различные услуги.

Таким образом, деятельность рекламного агентства вышла далеко за рамки рекламной кампании.

Идея BETC Euro RSCG произвела изменения в трех стратегических областях бизнеса компании RATP:

1. Создана новая партнерская бизнес-модель. Ведь три миллиона людей физически контактируют с компанией каждый день, а это три миллиона часов взаимодействия! Партнерами RATP было создано множество услуг и магазинов для пассажиров. Доход RATP только с аренды составляет сегодня 18 миллионов евро в год.
2. Была осознана чрезвычайно важная мотивирующая роль работников компании. Смысл и качество услуг полностью изменились — теперь работники должны создавать чистое и безопасное пространство.
3. Компания приобрела новый опыт — теперь она интегрирует все, что связано с мобильностью. В результате созданы новые формы деятельности для компании (например, международный консалтинг другим транспортным компаниям) и новые бизнес-перспективы (новые рынки).

Ядро целевой группы

Новое позиционирование

Изменения в бизнесе клиента

Воплощение стратегии

2001 год стал ключевым годом, когда произошли все основные преобразования в RATP.

Агентство помогло RATP преобразовать потребительский опыт езды в метро. Подземка приобрела новые привлекательные черты, которые превратили процесс перемещения в более приятную часть ежедневной жизни.

Изменение точки зрения

В агентстве поняли, что потребителю мало чувствовать, что он перемещается вместе с множеством других людей и ощущает единство с ними — вряд ли это можно было использовать как мотив. Зато могло понравиться чувство, что ты не просто перемещаешься, а получаешь важную для тебя услугу!

Например, перемещающимся людям можно было продавать товары, давать им актуальную информацию.

В любом случае основной тезис бизнес-идеи «сервис для мобильных людей» уже изменил отношение к вопросу. Это позиция уже мотивировала сотрудников метро, поручая им роль экспертов, которые могут помочь пассажирам стать более мобильными.

Дизайн метро

Изменения не заставили себя ждать. Для некоторых станций метро был сделан новый дизайн. Посмотрите, как фантастически выглядит вход в метро недалеко от Лувра — это настоящая корона с драгоценностями!

Появилось множество новых автоматов по продаже газет, 40 терминалов для доступа в Интернет, 1500 торговых автоматов (напитки, шоколад и пр.), 500 магазинов.

В метро появилась своя газета под названием A nous Paris! («Наш Париж!»), которая выходит тиражом 400 000 экземпляров и раздается бесплатно со стоек, расположенных на всех станциях. Газета, естественно, финансируется за счет рекламы.

Магазины

Появился специальный SMS-сервис метро — вы можете выбрать ту информацию, которую вы хотите получать: о движении на дорогах, о билетах в театр, об аренде машин и пр.

Появились автоматы, обеспечивающие бесконтактный вход в метро (достаточно пронести карту над специальным устройством).

Сервис

Современные урны в метро сильно помогли в борьбе за чистоту.

На сайте www.ratp.fr реализован процесс диалога между RATP и пассажирами, RATP и журналистами.

RATP даже стал компанией по аренде велосипедов — крупнейшей в Париже!

Наконец, был модернизирован логотип RATP, который стал символом нового позиционирования компании: изящный профиль лица в круге.

Реклама как диалог

Вместо того чтобы с помощью одной рекламной кампании пытаться решить все накопившиеся проблемы, агентство решило двинуться по частям:

- опираясь на реальные изменения, исправить представление о метро у прогрессивно мыслящих пассажиров,
- дать ответ всем источникам неудовлетворенности,
- обратиться к конкретным людям.

В общем, агентство затеяло долговременный диалог с пассажирами по поводу их пассажирского опыта.

Скорость

Например, пассажиры говорили: «Метро — это очень медленно». В ответ специальная рекламная кампания с юмором рассказывала, за сколько минут можно доехать от одной точки города до другой: 13.00 — знаменитый блошиный рынок, 13.30 — зоопарк (на картинке — носорог... вычесывающий блох). Эта кампания идет под общим девизом: «RATP — лучший способ двигаться вперед».

Чистота

«Метро — это монополия», — говорили пассажиры, ведь у пассажиров нет возможности реального выбора других средств передвижения. Они считали, что монопольное положение RATP не стимулирует предприятие оказывать дополнительные услуги людям — дескать, они и так поедут. Реклама в ответ говорила о том, что у пассажиров есть альтернатива — это автомобили, но метро — более чистый транспорт: «Вот что мы противопоставили загрязнению окружающей среды» (на плакате — узнаваемое «М» в круге).

«Там, внизу, нечего делать», — считали пассажиры. В ответ в 1999 году метро было значительно переделано. Таким образом, был создан новый опыт поездок в метро.

«Служители метро выглядят как роботы», — считали пассажиры. Что ж, униформу изменили и сделали более неформальной.

Причастность

«Метро — в стороне от мира», — говорили пассажиры. В ответ реклама показала, как метро связано с самыми эмоциональными сторонами жизни города. Вот, например, девушка с доской для сноуборда, а над ней — линия метро, которая за станцией «Лионский вокзал» (откуда ездят на лыжные курорты) изломана в линию гор. А вот хитрый первоклассник, а над ним — линия... уроков, один из которых он пропустил. Здесь уже появляется новый слоган RATP, который ставит пассажиров и метро на рав-



Новый дизайн станций метро, автоматы по продаже газет, терминалы для доступа в Интернет, торговые автоматы, подземные магазины, бесплатная газета «Наш Париж!», современные урны, прокат велосипедов – все эти преобразования сделаны по рекомендациям рекламного агентства. Все это – воплощение новой миссии RATP: «сервис для мобильных людей»



**18 h 10: Rungis,
19 h: Opéra.**

RATP
LA MEILLEURE
FAÇON D'AVANCER.

**15 h: Cité des Sciences,
16 h: Parc Georges-Brassens.**

RATP
LA MEILLEURE
FAÇON D'AVANCER.

▲ 15 часов – остров науки,
16 часов – парк Жоржа Брассенса
(известный шансонье)

◀ 18.10 – овощной рынок, 19.00 – опера

▼
16.30 – военная школа,
17.00 – Латинский квартал (места
знаменитой студенческой революции
1968 года)

**19 h 15: Notre-Dame,
20 h: Parc des Princes.**

RATP
LA MEILLEURE
FAÇON D'AVANCER.

▲ 19.15 – Нотр-Дам, 19.45 – спортивный парк

**16 h 30: Ecole Militaire,
17 h: Quartier Latin.**

RATP
LA MEILLEURE
FAÇON D'AVANCER.

**15 h: Cinémathèque,
15 h 50: Ecole Vétérinaire.**

RATP
LA MEILLEURE
FAÇON D'AVANCER.

▲ 15.00 – синематека,
15.50 – школа ветеринаров

**15 h: Cirque de Paris,
15 h 45: Basilique St-Denis.**

RATP
LA MEILLEURE
FAÇON D'AVANCER.

▲ «15.00 – парижский цирк,
15.45 – базилика Сен-Дени (место
захоронения королей)»

**13 h: Puces de St-Ouen,
13 h 45: Zoo de Vincennes.**

RATP
LA MEILLEURE
FAÇON D'AVANCER.

▲ 13.00 – блошиный рынок,
13.45 – зоопарк

**11 h: Musée Picasso,
12 h: Disneyland Paris.**

RATP
LA MEILLEURE
FAÇON D'AVANCER.

▲ 11 часов – Музей Пикассо,
12 часов – Диснейленд



▲ «Вот что мы противопоставили загрязнению окружающей среды» – намек на выхлопные газы автомобилей



▲ Дорожное табло над дорогой обычно используется для подсказки водителям, по какой дороге ехать быстрее. Здесь же над бесконечной пробкой надпись: «Быстрый поток – в метро». Надпись внизу плаката: «Без комментариев»



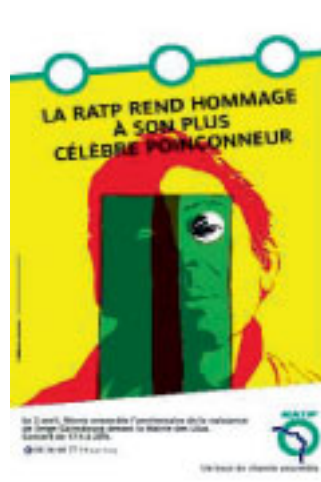
▲ «А вы уже пробовали читать за рулем?» – так реклама метро подкалывает любителей передвигаться в автомобиле



▲ «Зорро уже прибыл!» – потому что добраться с помощью метро оказалось быстрее



▲ «Предъявите ваш билет»



▲ Плакат концерта RATP отдает дань самому известному контролеру. Концерт посвящен шансонье Сержу Гинзбур, который когда-то работал контролером в метро



▲ Тарзан и Джейн – как в старом кино



▲ Парень со скейтом едет кататься на площадь Трокадеро – лучшего места в Париже не найти!

▼ «А что – вы – читаете – в данный – момент?» – спрашивает реклама



▲ Этот паренек явно прогулял один из уроков – посмотрите на линию вверх

▼ Они целуются – и линия метро отзывается всплесками сердечного ритма



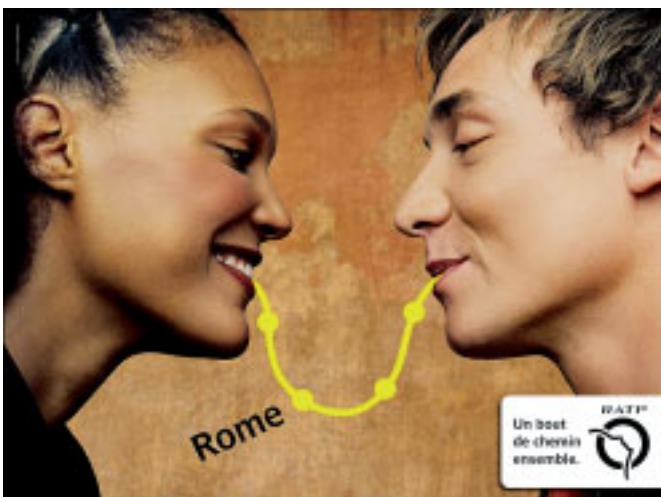
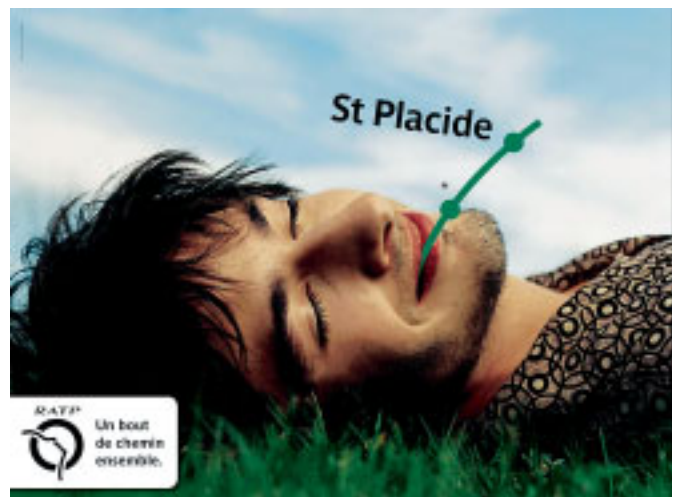
▼ На линии – символы знаменитой игровой приставки PlayStation



▲ На этом плакате вместо названий станций – названия популярных песен

▼ Понятно без слов





▲ Эта красивая кампания связывает метро со всем спектром человеческих чувств и желаний. Для того чтобы понять рекламу, надо знать разные места Парижа: «Плас Вандом» – место самых дорогих ювелирных бутиков, «Пласид» – приятное место для отдыха на левом берегу Сены, «Берси» – пригород, где проводятся большие рок-концерты, «Гате» – место развлечений, «Мишель-Анже» – это по-французски значит Микеланджело

ные позиции: «До конца дороги вместе». Компания как бы протягивает руку дружбы своим пассажирам.

Весело

«В метро скучно», — заявляли подростки. Реклама обратилась непосредственно к ним, сравнив метро с PlayStation: квадратики-крестики-треугольнички-кружочки знаменитой игры появились в рекламных плакатах.

Не просто транспорт

Утверждению «Это только транспорт» была противопоставлена история человеческих чувств. Вот линия метро слезинкой выкатывается из глаза немолодого мужчины, и на конце ее следа — станция «Опера». Вот линия метро обернулась ожерельем вокруг шеи прекрасной дамы, и вместо драгоценного камня — станция «Площадь Вандом», место дорогого шопинга в Париже. Эта рекламная кампания, как и предыдущая, была названа «Линия жизни».

Медиа

Понятное дело, что все эти рекламные вылески происходили не одновременно, а растянулись на период с 1999 по 2002 год.

Агентством были использованы разнообразные каналы коммуникации: телевидение, кабельное телевидение, радио, реклама в прессе, билборды, плакаты и другая POS-реклама в метро, создание событий, вебсайт и баннеры в Интернете, промо-CD и DVD, директ-мейл, работа с упаковкой (билеты и пр.), программы сэйлс-промоушн, оформление входов в метро.

Рекламные сообщения продвигали позиционирование не «в лоб». Например, щиты в метро, радио и директ-мейл передавали информацию о том, что происходит наверху в городе. Это информировало пассажиров и создавало преимущество передвижению в метро перед другими видами транспорта.

Веб-сайт www.citefutee.com, запущенный в 2001 году, помогал клиентам RATP передвигаться по городу, определяя маршрут более точно, пользуясь оперативной информацией о состоянии движения в городе. Эта услуга вдохновляла людей с большим удовольствием перемещаться по городу.

На рекламных щитах «Линии жизни» фактически были большие портреты пассажиров метро — это была демонстрация того, что компания повернулась лицом к своим пассажирам.

Результаты

О результатах в области изменения бизнеса клиента мы уже рассказали выше. Что касается достижений в области традиционных показателей, то:

Рекордный пассажирооборот

- уже в 2000 году пассажирооборот вырос до рекордной отметки 2,6 миллиарда поездок (на 15% больше, чем в 1996-м),
- удовлетворенность пассажиров неуклонно росла и достигла пика в 2001 году (семь с половиной человек из 10 сказали, что RATP «облегчает их жизнь» и «помогает пользоваться преимуществами города»),
- база потребителей, пользующихся годовыми билетами, выросла со 150 000 человек в 1995 году до 750 000 в 2001 году — это принесло 85 миллионов добавочных евро.