

АЛЕКСАНДР БАНКИН

# РАСШИРЯЯ ПЕРСПЕКТИВЫ ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГА: НЕСКОЛЬКО ПРИМЕРОВ И ИСТОРИЙ



**Александр БАНКИН** (Санкт-Петербург) — маркетинговый аналитик компании «Дельта Телеком». Работает в сфере маркетинга с 1994 года.

**Контакт:** телефон (812) 311-85-01, факс (812) 311-87-71, e-mail: abankin@deltatel.ru.

В 1979 ГОДУ ЛЕСТЕР ВУНДЕРМАН — человек, который ввел в употребленные термин «директ-маркетинг», — начал выступать с тщательно подготовленной презентацией перед менеджерами Ford Motor Company о том, как Ford может выиграть от использования директ-маркетинга. Презентация закончилась, еще не успев начаться. Генеральный менеджер по продажам сразу же прервал его словами: *«Мы не занимаемся прямыми продажами! Все автомобили продаются через дилерскую сеть. Что у нас дальше в повестке дня?»*

Лестеру Вундерману пришлось немало потрудиться, чтобы донести до руководства Ford Motor Company идею директ-маркетинга, и через несколько месяцев 500 000 потенциальных покупателей автомобилей Ford Lincoln уже вскрывали конверты с посланиями, разработанными агентством Вундермана. А еще через некоторое время стало ясно, что акция принесла успех и открыла для компании новые перспективы. Затраты на программу директ-маркетинга составили \$ 800 000. Участники тестовой группы — получатели писем — сделали покупки автомобилей Ford на сумму \$ 9 600 000, что соответствовало прибыли в \$ 1 750 000.

Как свидетельствует этот пример, зачастую руководители в своем представлении сужают возможности директ-маркетинга, считая, что он мало чем может помочь их фирме. Размышляя о ДМ, одни свяжут его исключительно с почтовыми рассылками, другие подумают о заказе товаров на дом по каталогу, третьи вспомнят назой-

ливые телефонные звонки, а четвертые представят «шкафы» компьютеров-мэйнфреймов, в которых хранятся и обрабатываются десятки тысяч имен и адресов.

По словам консультанта из Великобритании Дрэйтона Бирда (Drayton Burd), сложно найти компанию, для которой нет абсолютно никаких шансов получить выгоду от использования методов директ-маркетинга. Возможности его применения есть всегда, или почти всегда. Однако слишком узкое представление о директ-маркетинге может помешать эти возможности разглядеть.

В этой статье вы найдете несколько примеров успешного использования директ-маркетинга. Может быть, эти примеры помогут вам шире представлять возможности и полнее ощущать многообразие форм, в которых директ-маркетинг может воплощаться.

## **ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГ ЛУЧШЕ ВСЕГО ПОДХОДИТ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УЗКОЙ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ ЦЕЛЕВОЙ ГРУППЫ**

Прежде всего имеет смысл вспомнить о директ-маркетинге, если вы собираетесь обратиться к узкой и довольно специализированной группе людей, которую нельзя выделить только лишь на основе демографических характеристик.

Это могут быть, к примеру, юристы, директора по маркетингу, начальники отделов закупок кондитерских фабрик, врачи-стоматологи и т.п. Составить и уточнить подобные адресные списки — задача, посильная нормальному ДМ-агентству. Однако как

вы можете быть уверены, что ваше письмо действительно попадет им в руки? Ведь, как правило, почту руководителей просматривают сначала их секретари, отправляя большую часть в мусорную корзину.

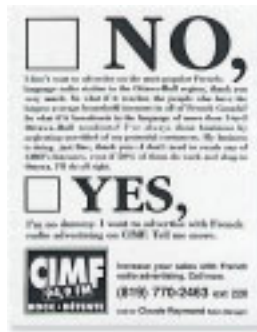
«Как обойти секретаря?» — вопрос, который останавливает многих. Однако можно найти красивое решение, ведущее к успеху. Агентство Grey Direct, вместо того чтобы пытаться обойти женщин-секретарей, сделало их целевой группой для своего клиента — авиакомпании American Airlines. Девушкам, чьи боссы часто путешествуют по воздуху, были посланы настоящие живые розы — вместе с сообщением об открытии нового трансатлантического рейса American Airlines. Не трудно догадаться, какая авиакомпания получит заказ, когда босс в следующий раз поручит позаботиться о билетах.

## **ЧЕМ БОЛЬШЕ НАПИШЕШЬ, ТЕМ СКОРЕЕ ПРОДАШЬ**

Директ-маркетинг — это, во многом, технология. Джоан Трокмортон (Joan Throckmorton), копирайтер с 30-летним стажем, утверждает, что даже механически выполненные письма, основанные на выверенных десятилетиями принципах составления успешных посланий, могут дать приемлемый с точки зрения бизнеса процент откликов. Тем не менее лишь талантливый автор может увлекательно, не боясь длинных текстов, рассказать всё, что нужно знать покупателю для того, чтобы тот решился воспользоваться вашим товаром или услугой. Что вы думаете об идее предложить загруженным работой топ-менедже-



Люди сопротивляются давлению, но ценят возможность более широкого выбора. Это предложение подписаться на журнал GEO — с вариантом «может быть» — вызвало больше откликов «да», чем аналогичное, где на выбор предлагались лишь стандартные «да» и «нет»



«Нет, спасибо, я не хочу давать рекламу на самой популярной франкоязычной радиостанции в Оттава-Халл. Что мне из того, что ее слушают люди с самыми высокими доходами на семью во всей Французской Канаде? Что мне из того, что она вещает на языке, на котором говорит каждый третий житель Оттава-Халл? Я всегда делал бизнес, пренебрегая третью моих потенциальных клиентов», — Аллан Шарп, используя **мягкий юмор**, тем не менее доносит нужную информацию о радиостанции до потенциальных рекламодателей

рам отправиться в 26-дневное кругосветное путешествие стоимостью 10 000 долларов? Причем чек с залогом 2500 долларов — чтобы гарантировать место — требуется внести заранее. Письмо именно с таким предложением и было написано Генри Барнеттом (Henry Burnett) в 1968 году и затем разослано 13 600 американским руководителям высшего звена.

Целью акции было набрать всего 50 желающих. Согласились семьсот. Организаторы, затратив \$ 5 320 на рассылку, получили доход около \$ 600 000.

В чем причина успеха? Конечно, было бы бессмысленно предлагать предельно занятым, честолюбивым, энергичным управляющим «расслабиться и отдохнуть» в течение 26 дней за \$ 10 000. Семистраничное (!) письмо приглашало каждого участвовать в непростой исторической миссии по освоению малоизведанных точек Земли — Северного и Южного полюсов. Экспедиция включала остановки на всех континентах, встречи со знаменитостями того времени и уже вошедшими в историю людьми — Папой Павлом VI, императором Японии, генералом Карлосом Ромуло и другими. Вдобавок имена всех участников экспедиции должны были быть выгравированы на бронзовой мемориальной доске и помещены в «Полярном центре адмирала Ричарда Бёрда».

Тщательно продуманное необычное предложение, правильно выбранная целевая группа и талант копирайте-

ра обусловили успех этой акции, а «Письмо адмирала» (письмо рассылалось от организации с названием «Admiral Richard E. Byrd Polar Center») стало классикой директ-маркетинга.

### БОЛЬШЕ ВЫБОР — БОЛЬШЕ ОТКЛИК

Однако успешная разовая акция — скорее исключение, чем правило. Задача директ-маркетинга — установить долговременные взаимовыгодные отношения с покупателем, начать и поддерживать осмысленный диалог. А значит, вам необходимо добиться ответа от тех, к кому вы обращаетесь, — получить обратную связь. Причем даже негативные ответы вносят ясность, указывают, что пока на этот сегмент лучше не рассчитывать, а обратиться к нему, скажем, через год. В предложении подписаться на журнал GEO получателям предлагаются на выбор даже три варианта ответа — «да», «нет» и «может быть». Неудивительно, что большинство выбирает именно ни к чему не обязывающее «может быть». Важно другое: как показали тесты, в случае выбора из трех вариантов ответ «да» выбирает больший процент людей, чем в случае, когда предлагаются только два варианта — «да» или «нет».

### ЧТО, ЕСЛИ ФАКСЫ ПИШЕТ КОПИРАЙТЕР?

Рекламодатели прекрасно знают, сколько бесполезных, многословных, невнятных предложений разместить

рекламу там и сям появляются из их факса каждый день. И почти все они отправляются в мусорную корзину — только жаль бумаги.

Аллан Шарп (Allan Sharpe), канадский копирайтер, с юмором обыграл директ-маркетинговую традицию использовать пустые квадратики рядом со словами «да» и «нет» с последующим текстом от первого лица. Этот несложный прием побуждает человека еще раз осмыслить предложение и принять решение не откладывая.

В данном случае в написанном им рекламном объявлении для факсовой рассылки на первом месте стоит огромный квадрат «нет», за которым следует текст: «Нет, спасибо, я не хочу давать рекламу на самой популярной франкоязычной радиостанции в Оттава-Халл. Что мне из того, что ее слушают люди с самыми высокими доходами на семью во всей Французской Канаде? Что мне из того, что она вещает на языке, на котором говорит каждый третий житель Оттава-Халл? Я всегда делал бизнес, пренебрегая третью моих потенциальных клиентов. С моим бизнесом так всё в порядке, спасибо. Мне не нужен никто из слушателей CIME, даже если 50% из них работают и делают покупки в Оттаве». За меньшим по размеру квадратиком для положительного ответа написано: «Да, я не дурак. Я хочу разместить рекламу на CIME. Расскажите мне больше об этой станции».

Юмор, если уместен и тонок, работает всегда. Более того, Аллан Шарп в этом специально написанном для факсовой рассылки тексте смог упомянуть объем, доход и географию аудитории рекламируемой радиостанции — ключевые факторы для рекламодателей.

### НЕ ДАЙТЕ ОТКЛИКАМ ПРОПАСТЬ — ПОЛОЖИТЕ ИХ В БАЗУ ДАННЫХ

Итак, на вашу рекламу отвечают. И если вы планировали на несколько



Это настоящая живая роза. Одна из тех, которые получили в подарок от компании American Airlines секретарши боссов, часто совершающих авиаперелеты. В кратком послании авиакомпания сообщает об открытии нового трансатлантического рейса. После такого щедрого подарка American Airlines имеет все шансы получить следующий заказ на билеты (агентство Grey Direct)



Профессиональное использование базы данных увеличивает эффективность рассылки, позволяя модифицировать послание для различных сегментов. В этом предложении от Intel, в зависимости от имени получателя, на конверте было изображено лицо мужчины либо азиатского, либо европейского типа с текстом на соответствующем языке, что увеличило эффект рассылки (агентство **Ogilvy & Mather Direct**)

Эта серия буклетов, посвященных этапам развития детей, была разослана женщинам, имеющим грудных младенцев. Буклеты продвигали подгузники Huggies, которые через шесть месяцев после начала акции перешли с третьего на первое место по продажам на восточном побережье США (агентство **Ogilvy & Mather Direct**)

ходов вперед, то эти отклики не пропадают зря. Они пополняют **базу данных** ваших существующих и потенциальных клиентов.

С этого момента эффективность ваших усилий начинает возрастать. Использование базы данных позволяет не просто обратиться к каждому перспективному клиенту по имени или сэкономить на приобретении рассылочных списков, — с ее помощью вы можете обращаться с разными предложениями к различным сегментам, как это сделало, к примеру, агентство **Ogilvy & Mather Direct** при продвижении новой модели процессора Intel в Юго-Восточной Азии и Австралии. В зависимости от имени адресата на конвертах было изображено либо европейское, либо азиатское лицо. Текст, разумеется, также был на соответствующем языке.

По сравнению с предшествующими рассылками Intel в этой было сделано еще одно изменение, обеспечившее лучший отклик. Вместо описания, как новый процессор увеличивает производительность компьютера, в этот раз письмо было сфокусировано на возможности процессора увеличить продуктивность самого владельца компьютера — получателя письма.

**СКОЛЬКО ЖЕ ДЕНЕГ ОН НАМ ПРИНЕСЕТ?**

Если вы поддерживаете базу данных клиентов достаточно долго и в ней сохраняется информация о сделанных ими покупках, то у вас есть возможность рассчитать полную ценность для вашей фирмы среднего клиента (Life-time value of a client). Этот показатель дает ответ на важный воп-

рос: какой доход приносит ваш средний клиент за все то время, пока он остается вашим клиентом? Зная эту цифру, вы можете установить допустимый предел маркетинговых затрат на привлечение одного клиента. А сделав более подробный анализ, определить, по какой рекламе и откуда приходят клиенты, приносящие самый высокий, средний и самый низкий доход, и, соответственно, скорректировать вашу рекламную стратегию. Более того, в некоторых случаях, чтобы подсчитать полную ценность клиента, не требуется вести базу данных долгие годы. Достаточно простого арифметического подсчета, который, например, был сделан компанией **Kimberly Clark** для своей марки **Huggies**. Было подсчитано, что женщина, использующая для своего ребенка только подгузники **Huggies** и никакую другую марку, принесет компании \$ 1 200 прибыли — достаточная причина для разработки серьезной директ-маркетинговой программы.

Были составлены адресные списки женщин, имеющих грудных младенцев. Этим женщинам была разослана серия информационных буклетов об этапах развития детей. Разумеется, каждый буклет содержал аргументы в пользу **Huggies**.

До начала этой директ-маркетинговой программы марка **Huggies** занимала третье место по продажам в США после двух марок **Procter & Gamble** — **Love** и **Pampers**. Через шесть месяцев марка **Huggies** стала первой на Восточном побережье США, которое было выбрано как тестовый рынок. Как только брэнд-менеджеры **Procter & Gamble** поняли, что происходит, они

немедленно запустили «*The Pampers Baby Club*». Однако было уже поздно. Заметьте, что профессионально разработанная программа директ-маркетинга в данном случае лучше продвигала брэнд, чем более дорогие традиционные средства рекламы, такие, как телевидение.

Этот случай также иллюстрирует еще одно преимущество директ-маркетинга: если о рекламной кампании в традиционных СМИ сразу же узнают ваши конкуренты, то почтовая рассылка может долгое время оставаться незамеченной. Когда же конкуренты спохватываются, время и лидерство уже потеряны, а подготовка конкурирующей ДМ-программы также требует времени. Недаром Дэвид Огилви позиционировал директ-маркетинг для своих клиентов как «*секретное оружие*», о котором конкуренты узнают не сразу.

**«ВЫ НИКОГДА НЕ ВСПОМНИТЕ, СКОЛЬКО ВЫ ЭКОНОМИЛИ, ЕСЛИ ПРОВАЛИТСЯ ВЕСЬ ПРОЕКТ»**

В почтовой рекламе очень многое зависит от профессионализма разработчиков послания — копирайтера и дизайнера. Речь идет не просто о написании литературного текста, раскрывающего преимущества вашего продукта, и о верстке красивого буклета. Именно разработчики, имея свежий взгляд на ваш товар и встав на позицию покупателя, способны найти Основную Выгоду (**Big Benefit**), которая обеспечит хорошие продажи.

Поэтому работа копирайтера и дизайнера — это не статья экономии. Опять же, как пишет Дрейтон Бирд, вы никогда не вспомните, сколько вы сэкономили, если провалится весь проект.





«Если у вас бывают дни, когда ничего не выходит... когда нет новостей... когда на фондовом рынке упадок... когда бюрократы опять это сделали... когда на выходных прогнозируют дождь... когда они имели наглость подать вам пудинг, где было лишь две изюминки... есть журнал, который может вернуть вам хорошее настроение — The New Yorker» (Bill Jayme)

И вы также не будете переживать из-за небольших дополнительных затрат, если проект будет успешным. Однако, возможно, у вас уже возник вопрос: как быть уверенным, что разработка стоит своих денег? Как отличить послание, которое будет отлично работать, от неудачного? Ответ: вы тестируете их.

Что бы вы сказали на месте заказчика об этой разработке? Особенно, если бы заплатили за нее \$ 40 000? Именно такую плату устанавливал ее автор — Билл Джеймс (Bill Jayme) — за свои работы. Клиенты стояли к нему в очередь длиной около года, чтобы он взялся за их заказ. Эта разработка, возможно, спасла журнал New Yorker от банкротства, поскольку привлекла для него огромное количество подписчиков.

#### ИВЕЧНЫЙ ТЕСТ...

Профессионалы бизнеса, основанного на директ-маркетинге, перед началом масштабной рассылки тестируют послание, а лучше — несколько посланий — на небольшой подвыборке из рассылочного списка, достаточной, чтобы оценить, насколько один из вариантов работает лучше или хуже других. Разработка, показавшая в тесте наивысший результат, запускается в рассылку по полному списку и становится контрольной.

Через регулярные промежутки времени другие копирайтеры получают задачу разработать послание, которое должно превзойти по своим результатам контрольное. Если копирайтеру это удастся, его портфолио получает весомое подкрепление. Мастерство разработчиков также оценивается на основе того, как долго их послание

остается в качестве контрольного. Известный рекорд — письмо для привлечения подписчиков The Wall Street Journal, которое оставалось контрольным на протяжении двадцати двух (!) лет.

При профессиональном подходе к директ-маркетингу вы постоянно учитесь, узнаете более эффективные способы работы с вашим рынком. Однако вначале предстоит выдержать некоторый риск. Дело в том, что в любом бизнес-плане, предполагающем директ-маркетинг как основной способ продвижения товара, будут показатели, которые невозможно предсказать или просчитать заранее. А если планировать худшие из их возможных значений, то станет ясно, что за данный бизнес не стоит приниматься вообще.

С течением времени вы накапливаете информацию о вашем рынке, о том, какие средства рекламы дают наилучший эффект, какие предложения вызывают наибольшее число откликов, какие покупатели в сумме приобретают больше и остаются с вами дольше. За счет этих знаний вы учитесь получать большие, чем вначале, доход и прибыль. И уже конкуренты, вздумай они прибегнуть к директ-маркетингу, будут нести риск и совершать ошибки, которые сперва делали вы.

Кроме полной количественной изменчивости результатов, директ-маркетинг имеет еще много преимуществ. Например, начать пользоваться ДМ-методами может компания любых размеров. При подсчете средних затрат на получение одного отклика или на приобретение одного нового постоянного клиента масштабы деятельности совершенно не имеют значения.

Директ-маркетинг подходит как для гигантских масштабов, скажем, журнала Reader's Digest, который только в США распространяется 15-миллионным тиражом, так и для небольшого ресторана, магазина или фотомастерской. (Хотя, конечно, сильная марка, созданная традиционной рекламой, — это всегда плюс.)

Заметьте, что в приведенных примерах были рассмотрены лишь классические формы директ-маркетинга — реклама с обратной связью (direct response) и почтовые рассылки с использованием баз данных. Ни слова не было сказано о его современных средствах — телемаркетинге, телевидении с обратной связью (DRTV), Интернет-технологиях и др.

И главное: гораздо проще писать о классических образцах зарубежного директ-маркетинга, непрерывная история которого насчитывает более ста лет, чем о современном российском опыте. История директ-маркетинга в России создается сейчас. Скудность информации не означает недостатка событий. Работают ДМ-агентства, идут рассылки, иностранные компании адаптируют свои ДМ-технологии, успешные российские фирмы набираются опыта. Однако никто не спешит им делиться, что вполне понятно в данной ситуации.

Важно помнить: компания, которая начинает практиковать директ-маркетинг раньше других и первой занимает рыночную нишу, становится очень серьезным конкурентом. И другим фирмам, чтобы хотя бы сравняться с ней, как свидетельствует западный опыт, бывает необходимо потратить на порядок больше усилий.