



**Проблемы Рекламы  
в условиях небольшой газеты  
в странах развивающейся  
демократии**

•

**Опыт газеты "Санкт-Петербург Таймс"**

**Ллойд Дональдсон  
основатель и издатель газеты  
"Санкт-Петербург Таймс" в России**

**для**

**Фонда Развития Свободы Печати при  
Всемирной Ассоциации Газет**

**1998**

# Всемирная Ассоциация Газет

World Association of Newspapers - Association Mondiale des Journaux  
Asociacion Mundail de Periodicos - Weltverband der Zeitungen

Настоящий доклад Всемирной ассоциации газет публикуется в рамках проекта “Двухтысячный год” при финансовой поддержке “Сeriprint”. Ассоциация представляет собой секцию периодической печати при Конфедерации европейской печати, “PubliGroupe” - международную группу рекламы и пропаганды, расположенной в Швейцарии, и “Goss Graphic Systems” - мирового поставщика газетных и рекламных типографских систем.

# Введение

## О Всемирной ассоциации газет

Всемирная ассоциация газет (ВАГ) является международной организацией, объединяющей газетную промышленность многих стран мира. Штаб-квартира ассоциации находится во Франции, в Париже. Ассоциация призвана защищать и поддерживать развитие свободы печати во всех странах мира. В состав ее членов входят 55 национальных газетных ассоциаций, руководители органов печати из 90 стран, 7 региональных газетных организаций и 17 информационных агентств.

В течение последних десяти лет усилия ВАГ были направлены на активизацию конкретной деятельности в области поддержки и распространения свободы печати, оказанию практической помощи независимым газетам в развивающихся странах и странах, недавно вступивших на путь демократии. При этом главное внимание уделялось приобретению определенных навыков, без которых невозможно длительное существование ни одной газеты, вне зависимости от того, какими бы выдающимися человеческими качествами ни обладали работающие в ней мужчины и женщины. С этой целью ВАГ оказывала профессиональную помощь по следующим направлениям: законодательство, этика, журналистские методы и основы газетного менеджмента в области рекламы, маркетинг, сбыт и распространение, финансы и т.д.

Издание настоящей книги является одним из конкретных шагов, предпринятых ВАГ для того, чтобы предоставить странам нарождающейся демократии помощь в области газетного менеджмента. Многие годы работы в разных частях мира убедили нас, что, несмотря на уникальность каждой страны и каждого региона, опыт независимых газет в одной из стран развивающейся демократии может оказаться весьма полезен для других подобных газет, вне зависимости от страны, или континента, где они находятся.

## Об авторе

В 1993 году Ллойд Дональдсон основал англо-язычную газету “Санкт-Петербург Пресс”. В то время она выходила на восьми страницах раз в неделю, и тираж ее составлял 5000 экземпляров. Четыре года спустя, г-н Дональдсон продал принадлежащую ему часть издания, называвшегося к тому времени “Санкт-Петербург Таймс”, оно выходило дважды в неделю тиражом 15000 экземпляров и приносило один из самых высоких доходов в городе за продажу рекламы.

Посвящая много времени и усилий образовательным программам ВАГ, г-н Дональдсон неоднократно выступал в них как специалист в области газетного менеджмента. Поняв, насколько полезен оказался его опыт работы в “Санкт-Петербург Таймс” для участников семинаров, которые он проводил по всей России и в других странах Центральной Европы, ВАГ попросил мистра Дональдсона описать этот опыт в доступной форме. Мы предоставляем вам возможность самим решать, что из его опыта может оказаться полезным для вашей газеты и применено в вашей конкретной ситуации.

В настоящее время г-н Дональдсон является директором “Rusmedia Consultants”, в С.Петербурге, в России. Телефон и факс: 7 812 277 03 81 E-mail: rusmedia@mail.wplus.net

# Содержание

Предисловие

## Глава 1 Реклама. Ее значение и основные представления

- 1.1 Значение рекламы
  - 1.1.1 Почему непременно реклама?
  - 1.1.2 Подписка или реклама?
- 1.2 Основы рекламной тактики “Санкт-Петербург Таймс”.
- 1.3 Создание благоприятной атмосферы

## Глава 2 Создание команды по продаже рекламы

- 2.1 Интеграция рекламного отдела в структуру газеты
- 2.2 Какое место в компании мы отвели отделу рекламы и почему
- 2.3 Кто - чем занимается в отделе рекламы: продажа, выпуск, финансовые расчеты
- 2.4 Взаимодействие отдела рекламы с бухгалтерией
- 2.5 Взаимодействие рекламного и дизайнерского отделов
- 2.6 Взаимодействие рекламного и редакционного отделов
  - 2.6.1 Конфликты между рекламным и редакционным отделами и пути их преодоления
  - 2.6.2 Специальное приложение - путь сотрудничества редакционного и рекламного отделов

## Глава 3 Создание благоприятной атмосферы в отделе рекламы

- 3.1 Как набрать хороших агентов
- 3.2 Денежное вознаграждение - главный способ заинтересовать рекламных агентов
- 3.3 Другие способы стимулирования рекламных агентов
- 3.4 Люди - наша самая главная ценность
- 3.5 Выделение сфер продажи
- 3.6 Формулирование задач по продаже рекламы
- 3.7 Бартерные сделки
- 3.8 Инструментарий: опросы, информационные пакеты, визитные карточки
- 3.9 Работа по телефону

## Глава 4 - Маркетинг товара, который нужен людям

- 4.1 Чего хотят рекламодатели?
- 4.2 Чего хотят читатели?
- 4.3 Исследование рынка: спросите, чего они хотят.
- 4.4 Ориентация рынка: соответствие рекламы и читателя
- 4.5 Цены
- 4.6 Реклама на любой вкус и кошелек
  - 4.7.1 Типы рекламы: реклама, представляющая товар
  - 4.7.2 Типы рекламы: объявления
  - 4.7.3 Другие типы рекламы
- 4.8 Создание рекламы, приносящей пользу клиентам
- 4.9 Отзываясь на потребности клиента

## Глава 5 - Отношения в сфере рекламы

- 5.1 Создание отношений, при которых в выигрыше остаются все
- 5.2 Проблема скрытой рекламы
- 5.3 Этика рекламы
- 5.4 Уважение к рекламодателям



## Посвящение

Евгению Борисовой, верному другу и замечательной журналистке,  
с благодарностью посвящается.

## Предисловие

Многие руководители газет на территории бывшего Советского Союза и других странах Центральной и Восточной Европы начинали свою работу в средствах массовой информации как журналисты.

Я прошел аналогичный путь: сначала работал журналистом в маленькой газете, затем перешел в более крупное издание. Позже стал владельцем и руководителем газеты в России. Когда это произошло, я перестал быть журналистом.

Если постараться кратко определить, чему посвящена эта книга, я бы сказал так: она посвящена тому, как важно изменить свой образ мышления, и перестав быть журналистом начать думать как менеджер. В России мне часто приходится бывать в газетах, главными редакторами которых являются опытные и высокопрофессиональные люди, выделившиеся из рядов журналистов. Большинство этих руководителей старается честно выполнять свою работу, но многие сталкиваются с проблемами, которые им трудно разрешить из-за нехватки управленческого опыта, особенно в области рекламы и составления бюджета (об этом говорится во второй книге этой серии).

Я вижу, как многие газеты в России и других странах мира закрываются или попадают в зависимость к политическим партиям, банкам или другим финансовым группам, только потому, что руководители этих изданий просто не знают, как заработать деньги и правильно ими распорядиться.

Настоящая книга рассказывает именно об этом. Она посвящена тому, как заработать деньги, продавая рекламу. Это не означает, однако, что речь в ней пойдет исключительно о способах работы рекламных агентов с рекламодателями, хотя я буду останавливаться и на этом тоже. В основном это рассказ о том, как мы создавали команду по продаже рекламы и как нам удалось вписать ее в общую структуру газеты.

Читая эту книгу, вы заметите, что несмотря на

то, что она в основном посвящена рекламе, я стараюсь проследить все те связи, которые существуют между рекламой и бухгалтерским учетом, проблемами редакционного отдела и остальными элементами газеты, поскольку, рассматривая рекламу как основу, я не могу говорить о ней в отрыве от других составляющих газеты. В центре философии "Санкт-Петербург Таймс" лежит представление о газете как о сумме различных элементов, включающих рекламу, редакционную работу, дизайн, финансы и распространение.

С первого дня своего существования "Санкт-Петербург Пресс/Таймс" была абсолютно самостоятельна и не получала денег ни от спонсоров, ни из каких-то других внешних источников финансирования. Это с самого начала определило независимость ее редакционной политики.

Через три года коммерческий успех газеты привлек к ней внимание покупателей, и владельцы выгодно продали ее компании "Индепендент Медиа", которая находится в Москве, принадлежит голландцам и тоже придерживается западных принципов управления. Теперь "Санкт-Петербург Таймс" является одним из 18 изданий этой компании, среди которых ежедневная англоязычная газета "Москоу Таймс" и русскоязычные варианты журналов "Космополитан" и "Плейбой".

Настоящая книга познакомит вас с теми представлениями, на которые я опирался и которые разрабатывал в течение четырех лет, (1993-1997), руководя "Санкт-Петербург Таймс". Этими представлениями я обязан своему опыту работы в австралийских и английских газетах, а также всему лучшему, что я узнал в России, и некоторым элементам американского газетного менеджмента, с которыми меня познакомили мои американские сотрудники. В течение последнего года, работая в газете уже только в качестве менеджера, я использовал некоторые идеи, на

которых строится газетный менеджмент в Голландии, и которые по большей части относились к таким областям, как составление бюджета и бухгалтерский учет.

Несмотря на то, что "Санкт-Петербург Пресс/Таймс" выходит на английском языке, это российская газета. Она была зарегистрирована как российское издание, она выходит в России, подчиняется российскому налоговому законодательству и действует в соответствии с российскими законами о средствах массовой информации. Ее навещала русская мафия, 75% ее штата - русские (в том числе все кроме одного сотрудника отделов рекламы, распространения и бухгалтерии), 63% ее читателей - россияне.

Я чувствую, что имею право писать эту книгу, не столько из-за того коммерческого успеха, который имела "Санкт-Петербург Пресс/Таймс", сколько потому, что прошел тот же нелегкий путь от журналиста к менеджеру, которым идет большинство руководителей газет в этом регионе. За все время моей профессиональной деятельности мне не приходилось сталкиваться с чем-то более трудным, чем переход из журналистики в бизнес. Он требовал не только приобретения новых навыков и знаний, но изменения всего образа мышления.

Следует признать, что, если журналисту не удастся совершить эти изменения, он становится самым плохим руководителем газеты, которого только можно представить. Газетной промышленности требуются крепкие лидеры и хорошие менеджеры, что не всегда одно и то же. Среди руководителей, вышедших из рядов журналистов, есть много прекрасных лидеров, но очень мало умелых руководителей. Для того, чтобы выполнить обязательства, взятые перед своими читателями, сотрудниками и рекламодателями, руководителям газет предстоит отказаться от того, чтобы мыслить как журналистам и научиться мыслить как менеджерам. Это не означает, что газета должна прекратить печатать высококачественные новости или пренебречь своей ответственностью перед обществом. Это означает, что ее руководители обязаны относиться к вопросам планирования, стратегии, рынка и финансов с тем же вниманием, с каким они относятся к новостям. Для этого приходится выйти за пределы журналистского или редакторского мышления. Новое поколение руководителей газет в этой стране должно непременно стать не только журналистами, но и бизнесменами.

Создавая газету в мае 1993, мы назвали ее "Санкт-Петербург Пресс", но в 1996 году она была переименована в "Санкт-Петербург Таймс". Во избежание путаницы именно так я и буду называть ее в этой книге, вне зависимости от того, к какому времени относятся описываемые события.

И, наконец, я хочу выразить благодарность Григорию Кунису, моему многолетнему партнеру и соратнику, с которым мы в течении нескольких лет вместе руководили газетой, и который принимал во всей этой истории немаловажное участие. Но, как всегда, самую главную роль я отвожу сотрудникам "Санкт-Петербург Таймс", всем тем, кто там работал, и кто работает в этой газете сейчас, ибо этим людям я обязан многим из того, что знаю о газетном бизнесе и о жизни в целом.

Ллойд Дональдсон  
Сентябрь, 1998

# **Глава 1— Реклама. Ее значение и основные представления**

## **1.1 Значение рекламы**

Начиная работу в газете как журналист, я привык думать прежде всего о читателе и мало интересовался теми, кто помещает на ее страницах свою рекламу. Став главным редактором "Санкт-Петербург Таймс", я сохранил эту точку зрения, но, будучи издателем, должен был изучить проблемы рекламы. Тогда-то я и обнаружил, что чаще всего читатели газеты не способны серьезно обеспечить ее финансовую поддержку. А вот за счет рекламы это возможно. Я узнал, например, что реклама приносит 75 - 80% дохода американских газет.

Я понял, что опыт и навыки журналиста позволят мне стать неплохим редактором "Санкт-Петербург Таймс", но для того, чтобы хорошо руководить газетой, необходимо было понять суть рекламы и того, как ее продавать. И я начал учиться.

### **1.1.1 Почему непременно реклама?**

Ответ, вроде бы, очевиден. Но на мой взгляд, за этим вопросом стоит большее, чем может показаться. Каждому понятно, что продажа рекламы - это способ заработать деньги на финансовую поддержку газеты и, по возможности, получить прибыль.

Однако этого можно добиться и по-другому. Некоторые газеты продают футболки и кружки со своей эмблемой, другие - фотографии из своего фото-архива и статьи своих журналистов. Многие российские газеты помещают скрытую рекламу ("Санкт-Петербург Таймс" этого не делала, потому что мне кажется это неправильным. Ниже я объясню, почему). Я знаю главных редакторов газет, которые продают время своих печатных станков, или время своих дизайнеров. И, естественно, большинство газет продают свою продукцию читателям.

Однако оказалось, что для "Санкт-Петербург Таймс" самым лучшим способом зарабатывать деньги является реклама. Она сулит самый высокий потенциальный доход, и, что еще более важно, самый рентабельный способ зарабатывания денег. Это означает, что, если сложить общее количество времени, денег и энергии, затраченных на продажу рекламы на 100 долларов, эта величина будет значительно меньше, чем количество денег, времени и энергии, которую необходимо затратить для получения 100 долларов от продажи футболок или продажи газеты по подписке. Иными словами, продажа рекламы дает больший доход при меньших затратах.

В 1994 году мы в "Санкт-Петербург Таймс" (тогда газета еще называлась "Санкт-Петербург Пресс") решили создать дочерние компании при различных отделах газеты. Начали с дизайнерского отдела, который стал принимать заказы на изготовление визитных карточек, рекламы для щитов, проспектов и т.д. Мы предполагали, что позже отдел распространения займется распространением рекламных проспектов, а редакционный отдел будет приносить деньги, продавая свои статьи и фотографии.

Возможно, кто-то и смог бы добиться успеха в этом направлении, но нам этого не удалось. Прежде всего, мы поняли, что, будучи узко специализированной газетой, мы практически не имели серьезных соперников на газетном рынке, в то время как для рынка дизайнерских услуг Петербурга, на котором существуют сотни подобных компаний, характерна жесткая конкуренция. Работая в условиях такого соперничества, дизайнерское бюро отвлекало на себя огромную часть энергии руководителей компании (особенно моей). Оно требовало огромных затрат времени, денег на рекламу, дорогостоящих компьютеров и т.д. и приносило сравнительно небольшой доход.

Я обнаружил, что могу работать не более 24 часов в сутки. Каждый час, потраченный на дизайнерское бюро, означал, что у меня оставалось часом меньше на редакционный отдел, производивший наш основной товар, т.е. газету, или рекламный отдел, который этот уникальный товар продавал, практически не имел конкуренции и приносил большое количество денег, требуя при этом относительно небольших затрат.

Великие полководцы часто говорят о необходимости "развить успех". Мы решили последовать их совету и закрыли дизайнерское бюро (даже несмотря на то, что оно в конце концов начало приносить небольшую прибыль), чтобы сосредоточить всю энергию и ресурсы на основном направлении. Как только мы это сделали, моментально повысился объем сбыта рекламы, принося гораздо больше денег, чем могло когда-нибудь заработать дизайнерское бюро или отдел распространения или редакционный отдел, решив мы начать продавать их услуги.

Это вовсе не значит, что газета не должна использовать все средства для получения максимального дохода. Однако мой опыт показал, что ресурсы всегда ограничены, и, тратя их на второстепенные проекты, мы собираем их у потенциального источника большей прибыли, в данном случае - у рекламы.

Теперь давайте вернемся к первоначальному вопросу: почему все-таки надо продавать рекламу? В "Санкт-Петербург Таймс" мы на собственном опыте поняли то, что до нас уже открыли многие издатели, а именно, что реклама - самый дорогой товар, который может продавать газета, и что этот способ зарабатывать деньги дешевле других.

### 1.1.2 Подписка или реклама?

Нельзя не остановиться на еще на одном существенном источнике дохода, а именно, на подписке. На российском рынке "Санкт-Петербург Таймс" является исключением. Это солидная и уважаемая газета, которая не продается читателям, а раздается бесплатно. С точки зрения российского издателя, это может показаться странным, но в нашем случае это сработало. Выбирая такой путь, мы руководствовались в частности соображениями финансовой эффективности, т.е. того соотношения затрат и дохода, о котором я уже говорил.

Задумывая издание газеты, мы рассматривали два основных направления получения денег - продажу рекламы и продажу подписки.

Мы понимали, что, издавая англоязычную газету в России, никогда не сможем рассчитывать на очень широкий круг читателей. Подсчитав, сколько можно заработать на подписке газеты с небольшим тиражом (в начале это было 5.000 экземпляров, теперь - 15.000) мы выяснили, что немного.

Мало того, что доход от распространения нашей газеты по подписке был бы невелик. Нам пришлось бы решать еще одну проблему, которая делала ее доставку очень дорогостоящей: мы не могли прибегнуть к услугам "Роспечати", поскольку наша продукция рассчитана на очень узкий рынок (на иностранцев и русских, говорящих по-английски). О доставке газеты нашим читателям домой не могло быть и речи, поскольку в то время иностранцы, живущие в С.Петербурге, настолько боялись преступности, что не согласились бы сообщить свой домашний адрес. Кроме того, мы рассчитывали, что нашу газету будут читать туристы, для которых "домом" в Петербурге служили гостиницы. Более того, обсуждая те места, где собирались наши потенциальные читатели (рестораны, бары, бизнес-центры, гостиницы), мы столкнулись с трудностью правового характера. В те времена большинство этих мест принимало только валюту, а по российскому законодательству газету, издаваемую в России, можно было продавать только за рубли.

Решив распространять газету бесплатно, мы избавились от необходимости разрешать все эти сложности - никаких проблем с валютой, и уже не мы пытаемся доставить газету читателю, а сами читатели приходят за ней. Некоторые из старших менеджеров нашей компании считали эту тактику ошибочной, и пытались ввести платное распространение. Однако я полагаю, что в нашей ситуации это решение было правильным. Если бы я издавал газету тиражом в сотни тысяч экземпляров, вероятнее всего, мне было бы труднее решиться на бесплатное распространение.

Как я уже сказал, специфика "Санкт-Петербург Таймс" делало ее особой газетой. И это особое положение заставило нас сосредоточить свои главные усилия на продаже рекламы, стать, так сказать, "рекламо-ориентированной" газетой, вместо того, чтобы, как большая часть других петербургских и вообще российских газет, ориентироваться на подписку.

Большинство газет в России существуют за счет подписки, а не за счет рекламы. Пытаясь выяснить причину такого положения вещей, я в конце концов пришел к выводу, что в определенной степени это происходит под влиянием традиции. Когда газета оказывается перед необходимостью увеличить доход, она обращается к подписчикам, потому что знает эту область лучше, чем продажу рекламы. Кроме того, из-за того, что в России практически не было конкуренции в области товаров и услуг, культура рекламы здесь оказалась слабо развита в целом. В некоторых местах подобное положение сохраняется еще и сейчас, хотя общая ситуация очень быстро меняется. В Петербурге, например, список компаний, продающих или ремонтирующих компьютеры, занимает восемь страниц телефонной книги. Конкуренция здесь огромная, и каждый день появляются все новые и новые фирмы.

Если бы вопрос стоял так: подписка или реклама? - ответом для большинства газет было бы: и то, и другое. Однако ограниченность ресурсов заставляет нас решать, какое количество этих ресурсов (времени, денег,



оборудования) следует выделить на продажу газеты по подписки, а какое - на продажу рекламы. Проблема, таким образом упирается в распределение затрат на разработку потенциальных источников дохода.

Подписка является важным источником дохода, но на ее разработку требуется затратить большое количество ресурсов. Получение небольших сумм от большого числа людей - тяжелый труд, требующий большого количества времени. Продажа рекламы - еще один крупный источник дохода, но он требует меньшей затраты труда, поскольку основан на получении более крупных денежных сумм от меньшего количества людей.

Продажа рекламы имеет и еще одно преимущество. Подписка в конце концов является ограниченным источником дохода: если население города 100.000 человек, самое большое, на что может рассчитывать газета - это 100.000 подписчиков. Верхний предел продажи рекламы гораздо выше. Вы можете продать рекламу в своей газете каждой компании в городе, затем тем фирмам в ближайших городах, которые хотят, чтобы жители вашего города покупали их продукты. Затем вы можете вернуться к компаниям из числа рекламодателей и предложить им поместить не одну, а две рекламы (одна, например, будет рекламировать гостиницу, а вторая - отдельно ее ресторан).

Вопрос о том, стоит ли газете ориентироваться на подписку или продажу рекламы, непрост. Особенно трудно его решить редакторам газет, когда-то выходивших большими тиражами и надеющимся вернуть своих прежних читателей. Но мне кажется, что сейчас у большинства российских газет подписчиков мало, а продажа рекламы является быстро растущей областью.

## 1.2 Основы рекламной тактики "Санкт-Петербург Таймс"

Вначале я бы хотел познакомить читателя с основными правилами, по которым строил свою деятельность отдел рекламы "Санкт-Петербург Таймс"

1. Спрашивайте и выслушивайте ответы. Вместо того, чтобы излагать клиентам собственный взгляд относительно того, что им необходимо, лучше предоставить рекламодателям возможность рассказать об этом самим. Меня как потребителя всегда потрясает, насколько часто это правило нарушается, как часто люди тратят свое и мое время на то, чтобы продать мне что-то, чего я НИКОГДА не куплю, и как часто никто не хочет выслушать меня и удовлетворить вполне конкретную потребность, когда мне необходим какой-то товар, и я пытаюсь рассказать о том, что именно мне нужно.

Агенты рекламного отдела "Санкт-Петербург Таймс" старались выяснить у клиентов, чего они хотят, какова их цель (повысить объем продаж, адресовать рекламу конкретному типу клиентов, способствовать созданию имиджа). Они были ориентированы на то, чтобы услышать, что говорят клиенты, и по мере возможности удовлетворить их потребности.

Впервые пытаюсь продать рекламное место петербургским гостиницам, мы стремились доказать им, насколько реклама в нашей газете увеличит приток их постояльцев. Однако, поговорив с руководством гостиниц, мы поняли, что эта разумная на первый взгляд политика ни к чему не приведет - гостиницы рассчитаны на иностранцев и поэтому заинтересованы в рекламе за рубежом: те, кто читает нашу газету в Петербурге, уже проживает в какой-нибудь гостинице. Одновременно с этим нам удалось выяснить, что рестораны, бизнес-центры и другие услуги, в которых могут быть заинтересованы все жители города, а не только постояльцы гостиниц, используются далеко не в полную силу. Мы стали агитировать гостиницы, чтобы они рекламировали в нашей газете именно эти услуги, и новый подход оказался весьма успешным. Он явился результатом того, что мы попросили клиентов рассказать, в чем заинтересованы они.

2. Не делайте ставку на низкую цену. Всегда найдется кто-нибудь, у кого цена будет еще ниже. Цена - очень важный фактор, но дешевый товар, не выполняющий своего предназначения, бесполезен. Мы стремились, чтобы наши рекламные агенты опирались главным образом на другие факторы, такие, например, как польза, которую принесет клиенту реклама в нашей газете, ее эффективность, качество, высокий уровень обслуживания клиентов и т.д. Мы стараемся, чтобы агенты обращали внимание клиентов прежде всего на эти факторы, а уже потом переходили к обсуждению цены.
3. Продавайте услугу, а не просто место в газете. Место еще не все. Часто, агенты по рекламе, заработок которых зависит от величины проданного места, сосредотачивают внимание именно на нем. Но клиенты, заказывающие рекламу, думают иначе. Они в первую очередь думают о ее эффективности, или, точнее, о ее рентабельности: например, вложив 500 долларов в рекламу, получают ли они прибыль, превышающую эти 500 долларов? "Санкт-Петербург Таймс" старалась, чтобы ее агенты продавали не

просто рекламное место, а разрешение проблем своих клиентов, удовлетворение их потребностей, иными словами, мы продавали их путь к успеху.

Вряд ли кто-нибудь усомнится в важности стоимости и размера рекламы. Однако не менее существенно и то, где распространяется газета, кто ее читает, насколько вероятно, что читатель откликнется на помещенную в ней рекламу, и т.д. Необходимо, чтобы, работая с клиентами, агенты не упускали из виду и эти факторы. Они должны понимать, в чем состоят трудности клиентов, каков их рынок сбыта. Только на этой основе агенты смогут найти гибкие и творческие решения. Только при этих условиях газета действительно принесет пользу своим клиентам.

4. Процесс и цель. Некоторые агенты склонны полагать, что их конечной целью является продажа рекламы и помещение ее в газете, но для рекламодателя покупка рекламы - всего лишь часть процесса, а вовсе не его конец. Целью рекламодателя, его задачей, является увеличение продажи производимого товара или предлагаемых услуг, и рекламу он рассматривает лишь как средство достижения этой цели. Мы стараемся, чтобы рекламные агенты нашей газеты помнили о необходимости определять потребности и цели рекламодателя и создавать рекламу или разрабатывать рекламную стратегию, которая бы служила удовлетворению этих потребностей и целей. Иначе говоря, необходимо продавать клиенту достижение его цели.
5. Рекламный отдел должен стремиться, чтобы товары и услуги, предлагаемые рекламодателями находились в соответствии с интересами читателя. С этой целью мы проводили исследование рынка (см. раздел 3.8 "Инструментарий: опросы, информационные пакеты, визитные карточки." и 4.4 "Спросите, чего они хотят (Исследование рынка)"). Это позволяло направлять энергию рекламного отдела на работу с компаниями, которые будут заинтересованы в рекламе на страницах нашей газеты. (Если вы руководите газетой, которую читают в основном лысые мужчины, не теряйте времени на то, чтобы продать рекламное пространство компаниям, занимающимся продажей шампуня.) Вероятнее всего, рекламу в вашей газете купят те компании, товары и услуги которых наиболее полно соответствуют интересам ваших читателей. Более того, скорее всего, они станут вашими постоянными клиентами, поскольку их реклама окажется гораздо эффективнее, чем реклама тех компаний, товары которых вашим читателям неинтересны. Неудачным примером такого рода может служить реклама, предлагавшая особые виды финансовых услуг, которую я обнаружил на страницах одного петербургского журнала для хиппи.
6. Рекламные агенты "Санкт-Петербург Таймс" всегда стремились представить свой товар так, чтобы он наиболее точно соответствовал интересам клиента. Это означает, что информация о нашей рекламе каждый раз могла быть подана немножко по-разному. Иногда нам приходилось подготавливать информационный материал специально под конкретного клиента.
7. Наша работа еще раз подтвердила, что, как правило, личный контакт лицом к лицу с клиентом оказывается более плодотворным, чем попытки продать что-нибудь по телефону.
8. Знайте свой товар: читайте свою газету. Мы требовали от рекламных агентов "Санкт-Петербург Таймс", чтобы они были в курсе того, о чем пишется в их газете. Будет неудобно, если агент не сможет поддержать беседу с клиентом о материале, который тот прочел в последнем номере газеты. Такая ошибка может стоить сделки.
9. Представляя свой товар, стремитесь к простоте. Не следует приводить слишком много доводов в его пользу. Лучше сосредоточить внимание клиента на какой-то основной линии.
10. Будьте кратки, берегите время своего клиента. Не задерживайтесь у него слишком долго и старайтесь говорить по делу, избегайте общих разговоров. Как правило, это производит на рекламодателей хорошее впечатление.
11. Мы стремились, чтобы наши рекламные агенты обращались с клиентами не только как с потенциальным источником денег, а в первую очередь как с человеком. В течение дня агент может общаться с огромным количеством клиентов, но тот, с кем он говорит в данный конкретный момент, должен быть для него самым важным.
12. Мы настаивали на честности и хотели, чтобы наши агенты не раздавали обещаний, которые либо они, либо газета не смогли бы выполнить.
13. Обязательным требованием к нашим агентам является вежливость и уверенность.

14. Наши агенты всегда должны были стремиться к заключению контракта. Это означало, что они непременно должны были предложить клиенту подписать договор - ведь именно это являлось целью их посещения, и обе стороны это прекрасно знали.

Выше я привел основные тактические приемы, используемые при продаже рекламы, поскольку это первое, о чем меня спрашивают. Люди хотят знать уловки, которые помогут им продать больше рекламы.

Однако у меня есть ощущение, что руководители газет часто слишком увлекаются тактикой, забывая о рекламной стратегии. Поэтому, прежде чем более подробно обсуждать тактические приемы, я бы хотел обратиться именно к стратегии.

### **1.3 Благоприятная атмосфера**

Наша газета развивалась, и наступил момент, когда мы смогли пригласить на работу иностранных специалистов по продаже рекламы, чтобы они помогли улучшить наши технические навыки в этой области. Эта практика существует в газете и сейчас - всегда полезно узнать что-то новое или научиться по-новому применять уже известное.

Однако мой опыт в "Санкт-Петербург Таймс" и знакомство с другими газетами показал, что мало научиться нескольким техническим приемам. Такое обучение скорее должно завершать длительный и сложный процесс.

Самым важным для нас в "Санкт-Петербург Таймс" было:

- создать благоприятную для продажи рекламы атмосферу, когда с одной стороны имеется качественный товар, а с другой есть группа умных, мотивированных людей, которые хотят его продать.
- создание эффективной команды, работающей в соответствии с логичной, эффективной стратегией продажи.

## **Глава 2: Создание команды по продаже рекламы**

### **2.1 Интеграция рекламного отдела в структуре газеты**

Самым важным шагом в создании атмосферы, способствующей продаже рекламы в нашей газете, была интеграция рекламного отдела, направленная на то, чтобы он был не Золушкой, а сильным и уважаемым членом всей команды.

В этой связи, мне хотелось бы рассказать о двух газетах: одна - ежедневное дальневосточное издание, другая - еженедельная газета в Москве. Руководители обеих газет рассказывали мне о своих финансовых трудностях и о том, как они борются за выживание. Оба редактора хотели зарабатывать деньги рекламой.

Один из старших редакторов московской газеты провел меня по всему издательству, показывая отдел за отделом. К концу экскурсии, когда, побывав везде, кроме рекламного отдела, я поинтересовался, где же находится этот отдел, редактору пришлось специально узнавать это у кого-то еще - сам он этого не знал.

Члены рекламного отдела дальневосточной газеты были полны энтузиазма и чрезвычайно талантливы. Они очень хотели, чтобы я поговорил с их главным редактором о том, что им необходимо, чтобы лучше работать. В газете их работе придавали мало значения, им не хватало людей - рекламой занималось всего четыре человека (для сравнения, в редакционном отделе этой газеты было 45 сотрудников). Они чувствовали, что их нагрузка слишком велика, их работу недооценивают, и они не являются полноправными сотрудниками газеты. У них даже не было возможности напрямую поговорить с высшим руководством. Я отлично понимал их беспокойство

Ни в одной из описанных ситуаций отделы, занимающиеся продажей рекламы, не стали частью газеты. В обоих случаях объем продаж рекламы был очень низок. Таких примеров можно привести сотни.

По разным причинам, многие из которых связаны с исторически сложившейся ситуацией, в российских газетах очень развиты редакционные отделы, и совсем слабы или даже вовсе отсутствуют отделы продаж и маркетинга. Практически все российские газеты, которые я изучал или посещал, возглавляет бывший журналист. Вся жизнь газеты вращается вокруг большого и доминирующего редакционного отдела.

Я убедился, что реакцией всех российских газет на необходимость выжить в условиях рынка, является усиление (или часто просто введение в свою структуру) отдела продаж. Но в большинстве случаев эти отделы остаются приложением редакционного отдела - в иерархической структуре газеты их руководители занимают более низкое положение, чем руководители редакционного отдела, а при обсуждении внутригазетных проблем они нередко вообще не имеют права голоса. Поскольку главный редактор газеты чаще всего - бывший журналист, являясь руководителем всего издательства (в том числе и отдела рекламы), он одновременно возглавляет редакционный отдел. Таким образом выходит, что команда по продаже рекламы занимает второстепенное место по сравнению с редакционным отделом. Мне кажется, что для современной, ориентированной на рынок России эта модель не очень подходит.

У нас в "Санкт-Петербург Таймс" была возможность начинать все с самого начала и выбрать иную модель. Мы не единственная в России газета, построенная по другому принципу, но таких немного. В нашей структуре нет доминирующего отдела. Существует несколько одинаково важных направлений работы: реклама, финансы, распространение и редакционная работа. Эти направления дополняют друг друга и должны находиться в равновесии.

Нет сомнения, что заведующий каждого из этих отделов считает свою работу самой важной. Я же, возглавляя газету в целом, относился ко всем с одинаковым уважением, рассматривая их как четыре ножки, на которых стоит стол. Если одна из ножек ослабевает или ломается, вне зависимости от того, насколько крепки остальные ножки, стол упадет. С другой стороны, если одна ножка крепче других, это просто напрасная трата средств, потому что организация сродни цепочке - ее крепость равна крепости самого слабого из звеньев. Самая лучшая в мире работа журналистов не имеет смысла, если отдел распространения не сможет доставить газету читателю. Но, если рекламный отдел не продаст рекламу, в газете не будет денег, чтобы платить зарплату ни отделу доставки, ни журналистам. С другой стороны, отдел рекламы не сможет ничего продать, если в газете будут плохие, скучные статьи, которые никто не захочет читать. Руководя "Санкт-Петербург Таймс", я всегда чувствовал, что моя главная задача - удержать равновесие между четырьмя ножками стола.

## 2.2 Какое место в компании мы отвели отделу рекламы и почему

Создавая "Санкт-Петербург Таймс", мы решили, что у нас будет пять отделов: рекламный, редакционный, дизайнерский, бухгалтерия и отдел распространения (см. таблицу в приложении). Позже, мы слегка реорганизовали эту структуру, разделив дизайнерский отдел между отделом рекламы и редакционным отделом.

В основе этого решения лежало представление о том, что ни один из отделов газеты не должен доминировать, ущемляя интересы других. Между ними необходимо поддерживать равновесие, о котором я говорил выше.

Из этого не следует, что их положение относительно сотрудников и ресурсов будет абсолютно равным. В распоряжении редакционного отдела нашей газеты всегда было больше сотрудников, оборудования и средств, чем у других отделов - создание газетного материала процесс дорогостоящий. И наоборот, у бухгалтерии сотрудников, оборудования и денег было всегда меньше всех. Это ни коем образом не означает, что она менее важна. Это просто отражает тот факт, что для своей работы ей требуется меньше ресурсов.

Однако, когда встречались заведующие отделов, они встречались как равные. Так предполагалось самой структурой газеты. Для рекламного отдела это означало, что с самого начала он был равноправным членом всей команды, ничуть не менее важным, чем другие. И когда в газете принимались решения, его голос имел вес. Этот отдел не был Золушкой. И все должны были с уважением прислушиваться к его мнению и принимать те его предложения, которые имели смысл.

Если, скажем, у редакционного отдела было желание начать серию статей определенного типа или направления, статей, которые могли бы заинтересовать, например, пожилых читателей и пенсионеров, а рекламный отдел говорил нам, что рекламодатели заинтересованы в привлечении более молодых клиентов, мы, прежде, чем принять решение, тщательно рассматривали обе точки зрения.

Собственно говоря, подобные ситуации возникали у нас в "Санкт-Петербург Таймс" несколько раз. Помню, как в 1994 году редакционный отдел увлеклся статьями о преступности, уделяя им большое внимание и часто помещая их на первой полосе. Преступления становились главной новостью дня. Представители рекламного отдела начали сообщать нам о недовольстве рекламодателей. Они считали, что материалы, посвященные преступности, наносят непоправимый урон репутации города как благоприятного места для ведения бизнеса, и что, сосредотачиваясь на преступности, мы забываем писать о том хорошем, что происходит в Петербурге, о его достижениях. В течение нескольких месяцев наши агенты по рекламе продолжали говорить об этом редакционному отделу. В конце концов, тщательно все обдумав и обсудив, мы признали, что кое в чем эта критика справедлива. Криминальные новости были настолько в центре нашего внимания, что на рассказ о других событиях - в том числе и тех, которые имели значение для каждодневной жизни большей части наших читателей - просто не оставалось времени. Мы не перестали освещать криминальные новости - газета обязана рассказывать читателю обо всех сторонах жизни - но начали анализировать то, как подается этот материал: почему и как часто мы об этом пишем, где помещаем его в газете, от каких статей приходится отказаться, чтобы освободить место для криминальной хроники, и насколько важны сообщения о преступлениях для наших читателей. В конце концов нам пришлось изменить политику в этой области. Мы сократили количество энергии, времени и газетного пространства, которые тратили на освещение криминальных новостей, и получили возможность больше рассказывать о других вещах. И, если криминальные новости не были действительно чем-то очень важным, мы старались поместить их внутри газеты, а не на ее первых полосах. Газета получилась более уравновешенной и стала лучше отвечать интересам наших читателей. А первичный толчок в этом направлении дал рекламный отдел.

Нечто подобное произошло и в самом начале существования газеты, когда по требованию рекламодателей мы должны были переориентировать газету и обращаться в ней в основном не к иностранным туристам, а к иностранцам, постоянно живущим в Петербурге. (см. "Подходящий для рекламы читатель" в разделе 4.4 "Ориентация рынка. Соответствие рекламы и читателя.")

Все сказанное ни в коей мере не означает подчинения редакционного отдела рекламе. Такое положение привело бы к тому, что слабый редакционный отдел начал выпускать слабую газету, боящуюся кого-нибудь обидеть. Необходимо, чтобы соблюдалось равновесие сил, о котором я уже говорил. В "Санкт-Петербург Таймс" нам удалось его сохранять за счет создания одинаково сильных отделов, во главе которых стоял один руководитель - в данном случае - я. На западе этот человек называется не "главный редактор", а "издатель", и это подчеркивает, что он является не просто главным журналистом - "редактором", а еще и бизнесменом. Именно издателю принадлежит последнее слово в вопросах, вокруг которых идет основная

борьба внутри большинства газет - это борьба между стремлением к журналистской честности и целостности с одной стороны и коммерческими интересам газеты - с другой.

На западе издатели тоже нередко бывают бывшими журналистами и редакторами, но не всегда. Часто это люди, когда-то работавшие в рекламном или финансовом отделе. Реже они приходят из отдела распространения, но можно встретить и таких. Я стал издателем, пройдя путь журналиста и редактора. В "Санкт-Петербург Таймс" заместителем издателя был руководитель не редакционного, а рекламного отдела, и когда я бывал в отпуске или болел, именно он, а не глава редакционного отдела выполнял мои функции. Мы не планировали эту ситуацию специально, но, поскольку я сам был из журналистов, мы хорошо уравнивали друг друга.

Я как бывший журналист всегда должен был следить за тем, чтобы не решать все вопросы в пользу редакционного отдела. Я специально старался понять потребности и желания отдела рекламы. Мне кажется, было бы неправильно ставить во главе рекламного и других отделов человека, который всю жизнь работал журналистом и редактором, и не в состоянии отвлечься от этой любви и стать беспристрастным судьей. Редактор может оказаться прекрасным издателем, если он готов перестать думать как журналист и начать думать как руководитель. Это означает, что иногда решение принимается в пользу редакционного отдела, а иногда - в пользу рекламного.

Создание сильного рекламного отдела, равного редакционному неизбежно приведет к конфликту (см. ниже раздел 2.6.1 "Конфликты между рекламным и редакционным отделами и пути их разрешения"). Часть моей работы издателя - менеджера - заключалась в том, чтобы разбираться в этих конфликтах, выступая в роли судьи, подобно судье на футбольном матче. Я уверен, что конфликт не всегда должен быть деструктивен. Примет ли он разрушительный или созидательный характер, зависит в первую очередь от того, как его сможет разрешить судья.

Какое место в нашей компании занимал рекламный отдел и почему? У нас в "Санкт-Петербург Таймс" продажа рекламы была выделена в самостоятельный отдел, равный редакционному. Заведующие обоими отделами имели одинаковые права, и оба подчинялись издателю, т.е. мне. Я обратил внимание на то, что во время перестановок в руководстве, последовавших за моим уходом из газеты, это равновесие было временно нарушено, и сразу же в газете возникли сложности.

Редакционный отдел находится в финансовой зависимости от других отделов, в том числе и рекламного. Рекламный отдел полностью зависит от отдела по распространению и от редакции, поскольку они заняты выпуском товара, который он продает. Это не означает, что рекламный отдел может диктовать редактору, о чем писать, а отделу распространения - где распространять газету. Но у него должно быть право голоса при решении, что писать и где продавать. В структуре нашей газеты все отделы, включая рекламный, были тесно связаны и имели равные права.

### **2.3 Кто - чем занимается в отделе рекламы: продажа, выпуск, расчеты с клиентами**

В работе рекламного отдела мы выделили три основных направления:

1. продажа рекламы клиентам (этим занимаются агенты по продаже рекламы)
2. создание рекламы и отслеживание того, чтобы она попала в газету в нужное время и на нужное место (этим занимается менеджер по работе с клиентами, который является связующим звеном между рекламодателями и ответственным за выпуск, контролирующим работу дизайнеров)
3. получение денег (для этого в бухгалтерии есть специальный сотрудник, занимающийся приходом)

Кроме того существует определенный объем административной работы, которую в "Санкт-Петербург Таймс" выполнял заведующий рекламным отделом.

Как я уже сказал, каждым из этих направлений занимаются отдельные сотрудники.

## Рекламные агенты

находят потенциальных клиентов и ведут с ними переговоры, обсуждают потребности этих клиентов и подписывают договор. Иными словами, они продают рекламу.

## 2. Менеджер по работе с клиентами и ответственный за выпуск

отвечают за создание самой рекламы и за то, чтобы она вовремя попала в газету и заняла там нужное место.

- рекламные агенты передают менеджеру по работе с клиентами общую информацию о том, чего в общих чертах от них ждет рекламодатель (размер рекламы, на какую страницу он бы хотел ее поместить, частоту, с которой она должна появляться в газете, какие цели преследует клиент, покупая рекламу, и т.д.)
- менеджер по работе с клиентами связывается с рекламодателями и обсуждает с ними подробности рекламы (конкретный текст, как он будет выглядеть, на какой странице и в каком месте этой страницы будет помещен, и т.д.)
- эту информацию менеджер по работе с клиентами передает ответственному за выпуск, который отвечает за работу дизайнеров рекламного отдела
- вместе с дизайнерами ответственный за выпуск создает рекламу
- менеджер по работе с клиентами представляет окончательный вариант рекламы клиенту, они вместе решают, какие в ней необходимо сделать изменения, и он сообщает об этих изменениях ответственному за выпуск.
- на специальной "раскладке полос", представляющей собой макет газетных полос на бумаге, менеджер по работе с клиентами отмечает места всех рекламных объявлений. (Пример такой раскладки приведен в приложении.)
- с помощью раскладки полос ответственный за выпуск проверяет, правильно ли размещена реклама на компьютерных страницах
- менеджер по работе с клиентами сообщает о рекламе, размещенной в газете, в бухгалтерию, ответственному за приход.

## 3. Сотрудник бухгалтерии, отвечающий за приход

подготавливает счета, отправляет их клиентам и следит за тем, чтобы клиенты их оплатили. (В "Санкт-Петербург Таймс" клиенты не должны были оплачивать рекламу до ее публикации, хотя многие это делали).

- Когда бухгалтер по приходу узнает от менеджера по работе с клиентами о том, какая реклама пошла в газету, он подготавливает счета рекламодателям.
- Он отмечает, какие счета были оплачены, а какие нет
- Рассылает напоминания тем компаниям, которые не заплатили по счету

В нашей газете не всегда существовало такое строгое разграничение продажи рекламы, ее выполнения и получения денег. В самом начале всем этим занимались агенты по продаже. Они продавали рекламу, обсуждали с дизайнерами, как она должна выглядеть, и вели расчеты с клиентами. Я очень долго сопротивлялся разделению этих функций, особенно настаивая на том, что расчеты с клиентами должны вестись рекламными агентами. Мне казалось, что им это будет удаваться лучше других, поскольку именно рекламные агенты были больше всех заинтересованы в получении денег (Оплата их труда производилась на комиссионной основе, т.е. они получали деньги не тогда, когда подписывали договор на рекламу, а когда рекламодатель переводил деньги на банковский счет газеты). Задним числом я должен признаться, что был неправ, и в конце концов дал согласие на введение новой системы, при которой эти две функции разделялись.

Почему же я был неправ? Дело в том, что все эти три роли - продажа рекламы, работа с клиентами по созданию самой рекламы и произведение расчетов - требуют различных навыков и знаний. Конечно, найти человека, который бы умел делать все, возможно, но опыт показывает, что гораздо легче найти людей, которые были бы хорошими специалистами в чем-то одном.

Есть и еще одна причина. Эти роли требуют различных подходов к клиентам. Агент по продаже должен быть мил и любезен и выполнять роль партнера, стремящегося помочь клиенту развивать бизнес, в то время как бухгалтеру иногда приходится быть достаточно жестким, чтобы получить с клиента деньги. Если рекламный агент будет выполнять обе функции, это поставит его в сложное положение - ему придется быть одновременно жестким и мягким. Я обратил внимание на то, что в нашей газете большинство агентов по продаже, стараясь быть приятными, боялись обидеть клиента, а это иногда затрудняло получение денег. Тоже самое происходило и в отношении сроков. Нередко агенты слишком терпимо относились к тому, что рекламодатели опаздывали с подачей рекламы. Теперь менеджер по работе с клиентами выполняет функцию "полицейского", не допуская нарушения сроков.

Система, при которой три описанные функции разделяются, позволяет агентам быть всегда любезными, а если возникает необходимость некоторого "дисциплинарного воздействия" относительно сроков или оплаты счетов, эту роль берут на себя менеджер по работе с клиентами или бухгалтер по кредитам. Кроме того, это позволяет рекламным агентам больше заниматься тем, что они делают лучше всего - продавать рекламу.

Другим важным шагом после разделения трех направлений работы с клиентами, была передача ответственности за получение денег - функции бухгалтера по приходу - от отдела рекламы бухгалтерии. Вначале это нововведение было принято нашим главным бухгалтером в штыки. Однако очень быстро стало понятно, что таким образом главный бухгалтер получил возможность лучше представлять себе картину наших доходов. До сих пор он был хорошо осведомлен относительно расходов. Его представление о доходах газеты основывалось на информации, которую предоставлял ему отдел рекламы - и надо сказать, делал это не всегда самым лучшим образом. Передав бухгалтерии функцию сбора денег, мы решили эту проблему.

Как уже было сказано, я сопротивлялся разделению этих ролей дольше, чем следовало. Главной причиной, по которой мы не сделали это с самого начала, было небольшое количество наших сотрудников. Когда мы начинали, в "Санкт-Петербург Таймс" работало восемь человек, включая руководителей. В рекламном отделе было всего два сотрудника. У нас было слишком мало людей, чтобы мы могли позволить себе такую узкую специализацию. По мере того, как газета развивалась, и мы получили возможность брать на работу больше людей, стало легче разделять различные функции. Однако, вне зависимости от того, сколько человек у вас работает, необходимо "прослеживать" рекламу с самого первого момента, когда она попадает в систему газеты:

- дизайнеры должны знать, что им создавать
- ни в коем случае нельзя допускать, чтобы реклама терялась (Эта рекомендация может показаться смешной, но попробуйте каждый день помещать в газете несколько сот объявлений, и тогда поймете, что это нелегко.)
- редактор должен знать количество рекламы, которое будет опубликовано в каждом выпуске газеты
- кто бы ни занимался у вас расчетами с клиентами, он должен знать, кому посылать счета
- заведующий отделом рекламы должен знать, какие комиссионные платить каждому агенту.

Некоторые крупные американские газеты, разрабатывая систему распределения обязанностей в рекламном отделе, пошли еще дальше. Они поняли, что от слишком большой дифференциации ролей при работе с клиентом страдают сами клиенты. Им становится труднее иметь дело с газетой, особенно когда эта газета растет. Рекламодателю приходится работать с двумя, а иногда тремя подразделениями (рекламным, дизайнерским и финансовым) Если взаимодействие между этими подразделениями налажено не очень хорошо, рекламодатель сталкивается с большими сложностями. (Нечто подобное произошло недавно со мной, когда одна телефонная компания в Петербурге попыталась отключить мой телефон, несмотря на то, что я уплатил по всем счетам, и у меня были квитанции, это доказывающие. Бухгалтерия компании, получившая от меня деньги, не сообщила об этом операторам, подключающим и отключающим телефоны.)

Для того, чтобы избежать подобных трудностей, некоторые американские газеты внутри рекламного отдела организовали команды, в состав которых входили дизайнеры, бухгалтеры и вообще все, кто мог понадобиться. Таким образом, даже крупная газета может предложить своим клиентам индивидуальный подход, не хуже любой небольшой компании. Кроме того, такая самостоятельная команда может специализироваться на определенном типе клиентов (например, работать с магазинами, компаниями по продаже автомобилей или туристическими агентствами). Члены этой команды станут более узкими специалистами, хорошо знакомыми с потребностями определенной области. Я думаю, что газета "Санкт-Петербург Таймс" пока еще не достаточно велика для такой системы, но и сейчас там с успехом используются некоторые ее элементы (см. раздел 3.5 "Выделение сфер продажи")

## **2.4 Взаимодействие отдела рекламы с бухгалтерией.**

Для того, чтобы работа шла бесперебойно, бухгалтерия должна знать, на какое количество денег она может рассчитывать, и когда они придут. У нас, в "Санкт-Петербург Таймс", этого не получалось в течение нескольких лет. Казалось, что бухгалтерия никак не может вовремя получить необходимую информацию. В конце концов нам удалось организовать процесс передачи этой информации от рекламного отдела в бухгалтерский на двух уровнях - стратегическом и тактическом.

На стратегическом уровне рекламный отдел вместе с издателем и бухгалтерией разрабатывал задачи в области продажи рекламы, которые предстояло решить в следующем году. (Этот процесс подробно



описывается во второй книге из этой серии, изданной ВАГ, "Управление бюджетом".) Сюда относился общий объем рекламы, которую газета намеревалась продать в предстоящем году. Этот план был разбит помесечно, и таким образом отдел рекламы знал, какую задачу в области продаж рекламы он будет выполнять каждый месяц следующего года. Бухгалтерия в свою очередь, получая величину планируемых продаж в долларах, знала, на какую сумму может рассчитывать в каждый месяц будущего года, и тоже могла планировать свою работу. Разработка такого стратегического плана происходила раз в год.

Это, что касается стратегии, т.е. теории. Информацию о реальном положении дел бухгалтерия получала ежемесячно, и это я выше назвал тактическим уровнем взаимодействия рекламного отдела и бухгалтерии. Это означало следующее: после каждого выпуска газеты (вначале - раз в неделю, а затем, когда мы стали выходить дважды - два раза) рекламный отдел передавал бухгалтерии подробный список всей рекламы, опубликованный в последнем номере, и ее цену. Это давало возможность бухгалтерии всегда точно знать, сколько денег было у компании в кредите, определять, когда могут поступить эти деньги (таким образом можно было планировать затраты), а, получив функцию расчета с клиентами, посылать им счета.

Нам потребовалось немало времени, чтобы организовать такое взаимодействие между отделом рекламы и бухгалтерией. Вначале все приходилось делать в письменном виде на бумаге, затем - на компьютере. Существуют специализированные компьютерные программы, предназначенные для установления связей внутри газеты. Но мы просто использовали Microsoft Access - стандартную программу, входящую в состав любого (профессионального) пакета Microsoft Office. Работа на компьютере, без всякого сомнения, облегчает и ускоряет любое дело. Кроме того отдел рекламы смог вводить в компьютер подробную информацию по каждому контракту (имя клиента, величину рекламы, ее цену, размер скидки, числа, по которым реклама должна быть опубликована в газете и т.д.), а бухгалтерия получила возможность сразу видеть, сколько денег принесет каждый выпуск, и не только в прошлом, но и в будущем.

Взаимодействие бухгалтерии и отдела рекламы - вещь непростая, но жизненно необходимая. И только когда нам удалось направить этот процесс и создать условия для постоянного поступления всеобъемлющей информации от отдела рекламы в бухгалтерию, мы наконец смогли наладить финансовую ситуацию в газете.

## **2.5 Взаимодействие рекламного и дизайнерского отделов.**

Не менее важно, но гораздо проще было наладить связь между отделом рекламы и дизайнерами. В начале в "Санкт-Петербург Таймс" был общий дизайнерский отдел, обслуживающий как редакционный, так и рекламный отделы. У нас не было иной возможности, поскольку в то время наш дизайнерский "отдел" состоял из одного человека, несущего невероятную нагрузку. Затем "отдел" стал постепенно расширяться, и в него уже входило сначала два, затем три, а потом и четыре человека. К тому времени мы решили, что есть смысл разделить его на два: между редакционным и рекламным отделами постоянно происходила борьба за дизайнеров, и теперь мы получили возможность как-то разрешить эту проблему. Теперь я думаю, что надо было сделать это еще раньше, но тогда у нас постоянно не хватало средств на дополнительных сотрудников и компьютеры. Сейчас в распоряжении как редакционного, так и рекламного отделов есть полностью оборудованные и укомплектованные дизайнерские группы, которые могут сосредоточиться на том, чтобы в срок выполнить задачи своего отдела. Это значительно облегчило дело.

Наш опыт показывает, что вне зависимости от того, являются ли дизайнеры, работающие с рекламой, частью самостоятельного отдела, или же они входят в состав отдела рекламы, есть некоторые правила, без которых работа в газете не будет эффективна. В "Санкт-Петербург Таймс" технология взаимодействия дизайнеров с отделом рекламы основывалась на следующих принципах:

### Дизайнеры должны получать заказ в письменном виде

Мы разработали простую форму на заказ рекламы для дизайнеров. Сотрудники рекламного отдела, заказывающие рекламу у дизайнеров, должны были заполнить эту форму, указывая необходимые подробности:

- какую рекламу должен разработать дизайнер
- когда она должна быть готова
- когда опубликована
- в каком месте газеты ее следует поместить

Вначале агенты по рекламе общались с дизайнерами непосредственно, но позже эту функцию стал выполнять менеджер по работе с клиентами (См. раздел 2.3 "Кто - чем занимается в отделе рекламы: продажа, выпуск, финансовые расчеты".)

#### Необходимо устанавливать жесткие сроки подачи рекламы и их придерживаться

Многие годы у нас были проблемы с поздней подачей рекламы. Практически каждый раз перед выпуском в самую последнюю минуту появлялся рекламный агент и просил выполнить еще один заказ на рекламу. Он говорил, что знает, что уже поздно, но у него есть очень важный клиент, которого он не хочет расстраивать, и поэтому, пожалуйста, не могли бы мы поместить еще одну рекламу. И мы соглашались, потому что, кому же хочется отказываться от рекламы и денег, которые она принесет? Но для газеты это создавало немалые трудности: дизайнеры постоянно находились в состоянии максимального стресса - им все время приходилось допоздна задерживаться на работе, а между редакционным и рекламным отделами тоже возникало напряжение, поскольку дизайнеры были общие, и, задерживаясь с работой над рекламой, они позже начинали - а, значит, и позже заканчивали - работу по верстке редакционного материала. Опоздания сказывались на отношениях с типографией, и в конце концов вся газета выходила позже - а это было несправедливо по отношению к читателям и к 95% остальных рекламодателей, предоставивших заказ на рекламу вовремя.

После того, как по собственной глупости мне в течение нескольких лет приходилось мириться с нарушением сроков подачи рекламы, я в конце концов положил этому конец, поняв, что практически всегда опозданиями являлось ограниченное число одних и тех же клиентов. Мало того, что из-за их неорганизованности, в моей газете царил хаос, принимая рекламу после указанного срока, мы потворствовали их опозданиям на следующей неделе. И если мы позволяли клиенту подавать рекламу с часовым опозданием, можно было с уверенностью сказать, что на следующей неделе он опоздает на полтора часа. Люди обычно прекрасно понимают, что, опоздав на пять минут в аэропорт, они ни только не успеют на самолет, но и потеряют дорогой билет. Меня всегда удивляет, почему те же люди никак не могут понять, что, опоздав на час с рекламой, они тем самым лишают себя возможности поместить эту рекламу в данном выпуске.

Мы в "Санкт-Петербург Таймс" решили бороться за то, что назвали для себя "дисциплиной клиента". Установив конечные сроки подачи рекламы, мы старались их строго придерживаться. Это означало, что иногда какая-то реклама не попадала в газету до следующего выпуска, и наши клиенты чувствовали себя обиженными. Но подобные шаги резко улучшили климат в газете в целом. По общему мнению, эти проблемы стало решать гораздо легче, после того, как газета начала выходить не один, а два раза в неделю. Мы смогли говорить опоздавшим рекламодателям, что следующая возможность дать рекламу в нашей газете предоставится им не через целую неделю, как раньше, а всего через несколько дней.

И последнее замечание по этому поводу. Дисциплина клиента во многом зависит от того, насколько смогут договориться дизайнеры и отдел рекламы относительно реальных сроков подачи рекламы. Я до сих пор вспоминаю, как пытался дать короткое объявление в еженедельной петербургской газете, и мне сообщили, что оно сможет попасть в газету не раньше, чем через две с половиной недели, или же, если я доплачу за срочность, через полторы недели! Это просто невероятно. (В "Санкт-Петербург Таймс" в зависимости от типа рекламы и от места в газете, где она будет опубликована, заявки на рекламу можно подавать в промежутке от трех дней до половины дня до момента публикации).

#### Менеджер по работе с клиентами и ответственный за выпуск

С появлением менеджера по работе с клиентами и ответственного за выпуск в газете резко улучшился процесс взаимодействия и своевременного обмена информацией между рекламным отделом и дизайнерами. (Их функции подробно описаны в разделе 2.3 "Кто - чем занимается в отделе рекламы: продажа, выпуск, финансовые расчеты"). Взяв на работу менеджера по работе с клиентами, мы по существу облегчили труд рекламных агентов, освободив их от какой-то части работы и передав ее отдельному сотруднику. Агенты таким образом получили возможность более полно сосредотачиваться на том, что они делают лучше всего, т.е. на продаже рекламы. Одновременно это положительно сказалось и на качестве обслуживания рекламодателя, поскольку работа с клиентами по созданию наиболее подходящей для них рекламы была единственной задачей нового менеджера, тогда как для рекламных агентов это было лишь приложением к их основной работе по продаже.

Функция ответственного за выпуск была введена значительно раньше. Ее выполнял руководитель дизайнерского отдела. Женщина, занимавшаяся этим в нашей газете, была нашим часовым механизмом. Она наблюдала за тем, как идет работа над выпуском во всех отделах газеты, и следила, чтобы поток обрабатываемого материала вовремя протекал по всем частям ее организма: чтобы в срок сдавались рекламные объявления и статьи, и чтобы конечный продукт вовремя поступал в типографию. Прежде чем мы решили, что всем этим должен заниматься один человек, ответственность за передачу своего материала в следующий отдел, нес сам отдел. В этой ситуации отделы нередко немного опаздывали, что их не слишком беспокоило, ведь опоздания были не особенно большими. Но, когда каждый из отделов "немножко" опаздывает, вся газета в целом опаздывает сильно. Как только у нас появился человек, следивший за тем, чтобы весь процесс с начала до конца проходил без заминок и опозданий, нам стало значительно легче соблюдать намеченные сроки выпуска. Легче стало разрешать и технические проблемы, поскольку ответственный за выпуск, наблюдавший за процессом в целом, мог видеть результаты ошибок, сделанных десятью шагами раньше, и в дальнейшем старался эти ошибки не допускать.

## 2.6 Взаимодействие рекламного и редакционного отделов

Между редакционным и рекламным отделами обычно устанавливаются весьма сложные отношения, поэтому я оставил их рассмотрение напоследок. Даже в "Санкт-Петербург Таймс", где оба отдела были поставлены в равное положение, наладить между ними взаимодействие было не легко. Возможно, это отчасти объясняется тем, что, если дизайнеры, сотрудники бухгалтерии и отдела распространения чаще всего бывают людьми достаточно сдержанными, готовыми спокойно работать в кругу своей команды, тогда как хорошие агенты по рекламе и хорошие журналисты обычно обладают сильной волей и стремлением во что бы то ни стало настоять на своем. Это приводит к напряжению. В иностранных газетах эти два подразделения - рекламное и редакционное - очень часто относятся друг к другу как к идеологическим противникам, между которыми не может быть согласия. Со стороны журналистов борьба идет за полную независимость и возможность сообщать о всех хороших и плохих событиях без ограничения. Агенты по рекламе, наоборот, ориентированы на коммерческую реальность и стараются поддержать гармонию в деловой среде, где они продают рекламу. Другими словами, если воспользоваться английской поговоркой, одни "пытаются укунить руку, которая их кормит", а другие считают это безумием.

В России ситуация несколько иная. Во-первых, многим редакторам приходится жертвовать независимостью своих взглядов ради спонсоров, которые помогут "спасти" газету от финансовых неприятностей, или в отчаянной погоне за доходами от рекламы. На мой взгляд, это достаточно недальновидная политика (см. 5.2 "Проблема скрытой рекламы"). Во-вторых, русская газетная традиция отдает явное предпочтение редакционному отделу. Отдел же рекламы в большинстве российских газет, с которыми я познакомился, находится в положении Золушки - их вечно ругают за плохую работу, и ограничивают буквально во всем - компьютерах, деньгах, уважении и даже в пространстве, отведенном в газете на рекламу.

В "Санкт-Петербург Таймс" одним из самых болезненных моментов, а значит, и важной точкой соприкосновения, был простой вопрос о газетном пространстве: где в газете можно, а где нельзя помещать рекламу. Мы нашли довольно простой способ эту проблему разрешить, разработав и записав определенные правила по этому поводу.

### Создание "рекламной площади"

Мы ввели так называемую "рекламную площадь" или границы рекламы - место на каждой странице, где заканчивались статьи и начиналась реклама. Другими словами, мы разбили газету на две части - часть, где располагаются статьи, и часть, где размещается реклама. В этом нет ничего нового, но, введя это правило, мы сразу же понизили напряжение между редакционным и рекламным отделами.

В "Санкт-Петербург Таймс" мы решили, что лучше размещать рекламу не на одной или нескольких страницах, находящихся ближе к концу газеты, а на всех ее страницах в наиболее заметных местах. (О причинах этого см. 4.7.1 "Типы рекламы - реклама, представляющая товар") Отведя конкретное место для рекламы на каждой странице, мы отметили эти места на раскладке полос. (Пример такой раскладки приведен в приложении).

Если вы внимательно посмотрите на рекламное пространство на раскладке полос, приведенной в приложении, вы увидите, что оно составляет точно 40% всего газетного пространства, что соответствует российским налоговым правилам. Кроме того рекламное пространство было расположено таким образом, чтобы максимально соблюсти интересы руководителей обоих отделов. Рекламный отдел, например, был заинтересован в том, чтобы помещать больше рекламы на правых страницах, ближе к началу газеты. Редактор в свою очередь хотел иметь несколько разворотов вообще без рекламы, чтобы разместить там броский материал с фотографиями. Кроме того, он предпочитал, чтобы рекламное пространство имело

правильную форму, поскольку на таких страницах легче разместить текст, чем на страницах с беспорядочно разбросанной рекламой. В конце концов, после ряда встреч - среди которых было несколько жарких - руководители обоих отделов договорились о конечной величине рекламной площади и ее расположении.

Такое соглашение далось нелегко, но это все же гораздо лучше, чем еженедельные споры о том, можно ли поместить рекламу на ту или иную страницу. Теперь границы четко установлены, и у обоих отделов есть свое газетное пространство, на котором они могут работать. Конечно, бывают случаи, когда эти границы меняются, но это происходит только по обоюдному согласию руководителей редакционного и рекламного отделов.

Наша политика в области рекламной площади была направлена на то, чтобы газетные страницы не выглядели перегруженными рекламой. В 1994 году был период, когда третья и последняя полосы газеты (любимые страницы рекламодателей) настолько изобиловали рекламой, что там практически не оставалось места для статей. Из-за такого перевеса в сторону рекламы эти страницы даже зрительно выглядели ужасно. Новая политика в области рекламной площади облегчила жизнь рекламных агентов. Теперь в тех случаях, когда клиент требует чего-то особого, они знают, можно ли ему это обещать, или же придется специально обсуждать этот вопрос с руководителем отдела, который в свою очередь должен будет договариваться с редактором. Агенты моментально видят, сколько места на рекламу есть на первой странице, и можно ли опубликовать в газете рекламу на целую полосу или пол полосы.

#### Постоянные и подвижные границы рекламы

Когда я объясняю суть нашей рекламной политики, меня чаще всего спрашивают: что будет, если газета не продаст достаточно рекламы, чтобы заполнить всю рекламную площадь? Решить эту проблему можно двумя способами. Они связаны с тем, что у нас есть два типа границ рекламы - постоянные и подвижные.

Подвижные границы приведены на стр.3-9, 11, 14, 20, и 21 раскладки полос в приложении. Эти границы показывают максимальное наполнение газетной страницы рекламой. В этих границах рекламный отдел может поместить столько рекламных объявлений, сколько у него есть. Если же количество рекламы недостаточно для заполнения всей площади, в данном номере ее будет меньше. Иными словами, от номера к номеру количество рекламы на этой странице будет колебаться в определенных пределах, как прилив и отлив.

Примеры постоянных границ рекламной площади приведены в приложении на стр.1, 2, 16-19, 22, 23 и 22-24 раскладки. На этих страницах граница рекламы установлена раз и навсегда. Рекламный отдел должен заполнить все это пространство. Здесь встает естественный вопрос: а что если у рекламного отдела нет достаточного количества рекламы? На страницах с постоянными границами рекламной площади он обязан заполнить все отведенное место, и если у него не хватает на это рекламы, то он помещает туда собственную рекламу. Это может быть простое, короткое рекламное объявление, типа: "Обратитесь к 40.000 читателям "Санкт-Петербург Таймс". Поместите здесь свою рекламу", или же сложная реклама на пол полосы, в которой отдел распространения, призовет нерегулярных читателей подписываться на нашу газету и тут же поместит бланк подписки на нее. В компьютере "Санкт-Петербург Таймс" хранится большой выбор такой "саморекламы" самых разных размеров, и при необходимости ее можно вызвать и поместить на пустое место за считанные секунды. (Кстати говоря, эти варианты саморекламы оказались удобным полигоном для технических экспериментов дизайнеров. Если они удавались, их в дальнейшем можно было предлагать как образцы, при работе с клиентами)

На первый взгляд такое использование драгоценного газетного пространства может показаться странным. Но мы решили, что преимущества этого подхода перевешивают его недостатки. Так, редакционный отдел всегда знает размер и форму рекламы на страницах с фиксированными границами, что значительно облегчает работу этого отдела. Если нужно, они могут заполнить редакционное пространство на этих полосах заранее. Им не надо ждать до последнего момента, чтобы выяснить, сколько рекламы там будет помещено. (Очевидно, что, когда речь идет о страницах с подвижной границей, необходимо, чтобы при выпуске каждого номера рекламный отдел как можно точнее предупреждал редактора, какое место там будет занято под рекламу. Мы устанавливаем сроки подачи этой информации для каждой страницы, оставляя две запасные страницы для рекламы, которую рекламный отдел захочет втиснуть в газету в самый последний момент.) Благодаря ровным границам рекламы наша газета выглядит гораздо более аккуратно, чем когда страницу заканчивают неровные столбцы текста. Введя систему рекламной площади, мы сразу заметили, что газета стала выглядеть гораздо лучше. Кроме того, на то, чтобы сверстать страницу требуется гораздо меньше времени и усилий.

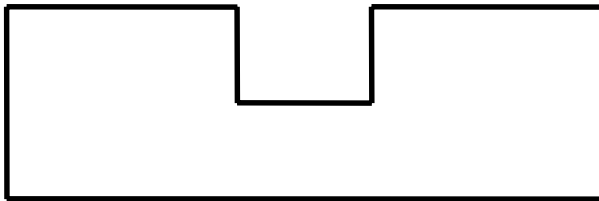
1.



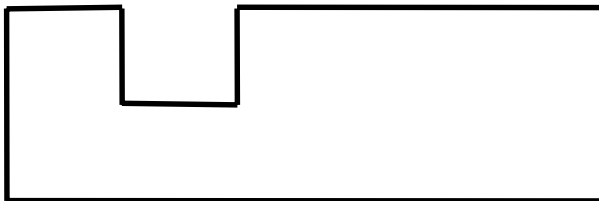
2.



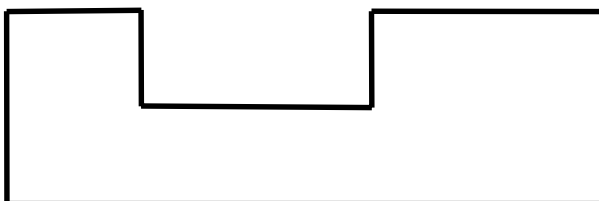
3.



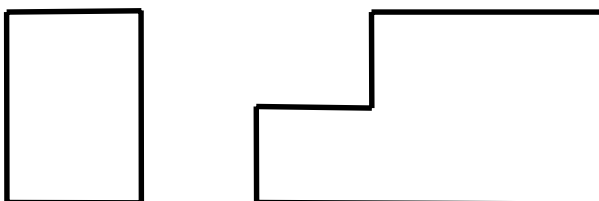
4.



5.



6.



Для того, чтобы границы газеты были ровными, мы иногда помещаем саморекламу даже на некоторых страницах с подвижной границей рекламы. Ниже приведены шесть различных вариантов размещения рекламы внизу газетной страницы. В "Санкт-Петербург Таймс" мы использовали только первый. Благодаря ровной границе он хорошо выглядит, и редакционному отделу значительно легче размещать текст и фотографии над ним. В случае 2-5 на пустое место мы бы поместили саморекламу. Шестой вариант несколько сложнее. Здесь можно было бы придвинуть одну фигуру к другой, заполнив получившуюся неровность саморекламой, и предложить редакционному отделу поместить небольшую статью на оставшееся свободное место с той или другой стороны. В случае, если редакционный отдел не был бы заинтересован в этом пространстве, мы бы опубликовали на нем вторую саморекламу.

#### Политика рекламной площади создает полезное психологическое напряжение

Очевидно, что газета, заполненная саморекламой, будет выглядеть малоубедительно. Однако не стоит этого особенно бояться. На самом деле, этот кажущийся недостаток является одним из скрытых достоинств системы рекламной площади, и выполняет очень важную функцию. Эта система оказывает полезное психологическое давление на рекламный отдел. Если бы не она, рекламные агенты чувствовали бы себя героями каждый раз, когда им удавалось продать несколько объявлений. Принятая система границ рекламы не дает им расслабиться - каждый раз, открывая газету, они получают подтверждение своих успехов и своих неудач. Она избавляет их от необходимости постоянно выпрашивать у редакционного отдела место в газете (крайность, которой страдают некоторые российские и восточно-европейские газеты), и, наоборот, заставляет их чувствовать ответственность за заполнение рекламной площади, точно так же, как журналисты чувствуют ответственность за редакционное пространство. Если им это не удастся, все моментально узнают об их неудаче по количеству саморекламы, которую приходится помещать в газете. Я считаю, что это способствует поддержанию у рекламных агентов полезного психологического напряжения. Они должны испытывать то же самое, что переживал бы редакционный отдел, если бы ему пришлось дважды публиковать в одном номере одну и ту же статью, поскольку у него не хватило материала на всю газету.

#### Другие способы взаимодействия рекламного и редакционного отдела.

Помимо системы рекламной площади я пытался найти и другие методы конструктивного взаимодействия между этими отделами. Выступая в роли издателя, я уделял большое внимание тому, чтобы при обсуждении текущих дел с заведующими обоих отделов, они сообщали мне о своих желаниях и потребностях до того, как возникнет конфликт. Надеюсь на то, что понимание роли, которую каждый отдел играет в жизни газеты, в конце концов приведет к потеплению отношений между ними, я с большим или меньшим успехом пытался способствовать общению руководителей этих отделов, тому, чтобы они были в курсе проблем и трудностей друг друга. Эта была составная часть более общей работы, направленной на воспитание взаимного уважения между сотрудниками обоих отделов. Если мне становилось известно об успехах кого-нибудь из рекламных агентов, я не только поздравлял его, но и обязательно рассказывал об этом журналистам. Если же журналисту удавалось написать особо удачную статью, я не только хвалил за нее журналиста, но старался привлечь к ней внимание рекламных агентов. Все это происходило на фоне моего мягкого но постоянного напоминания, что мы работаем в одной команде: работа журналиста дает газете читателя, который в свою очередь привлекает рекламодателей, а работа рекламных агентов дает возможность оплатить труд журналистов. Все построено на усилении всех членов команды.

Я всегда старался делать все возможное, чтобы редакционный и рекламный отделы обменивались информацией. Мне как издателю было известно многое из того, что в них происходило, и часто бывало обидно, что, обладая информацией, которая могла бы иметь большое значение для другого отдела, они предпочитали ею не делиться. Иногда это происходило из-за страха (не всегда обоснованного), что другой отдел использует ее во вред первому, иногда просто потому, что это не приходило им в голову. Если, например, рекламный отдел узнавал о каком-то значительном коммерческом проекте, об этом можно было бы написать интересную статью. Или, если журналисту становилось известно, что МакДональдс собирается строить в городе сеть ресторанов, и ему потребуются сотни людей, чтобы там работать, это могло бы стать прекрасной возможностью получить выгодный контракт для агента, специализирующегося на объявлениях о рабочих вакансиях. Должен признаться, что в области обмена информацией между этими отделами я чаще всего терпел неудачу: жесткое западное разделение редакционного и рекламного отделов в нашей газете настолько въелось в менталитет сотрудников, что с ним трудно было что-нибудь поделать.

### **2.6.1 Конфликты между рекламным и редакционным отделами и пути их преодоления**

Существование жесткого разделения редакционного и рекламного отделов имеет и определенные достоинства. Это один из главных факторов, позволяющих удерживать хрупкое равновесие между двумя идеологиями, носителями которых, как это было показано выше, являются редакционный и рекламный

отделы. Здесь, как в случае с противоположными магнитными полюсами, гармония целого существует за счет отталкивания частей. Напряжение, возникающее в результате противодействия двух сил, имеет скорее положительный, чем отрицательный результат. Но в случае, если на каком-нибудь из полюсов это равновесие нарушается, начинаются большие трудности.

Как я уже говорил, существенная часть моей работы заключалась в том, чтобы удерживать существующее напряжение и не давать ему перерасти в конфликт. Ниже приведены методы, которые я для этого использовал:

- Я часто беседовал с руководителями обоих отделов
- Я старался установить как можно более точные правила: здесь заканчивается компетенция руководителя редакции, здесь заканчивается компетенция заведующего отделом рекламы, здесь проходит граница между двумя отделами, вот наши правила относительно скрытой рекламы, и т.д. (В случае необходимости это делалось в письменной форме.)
- Я старался как можно жестче придерживаться выработанных правил.
- Если возникала необходимость изменять правила, я всегда советовался с заинтересованными сторонами и следил за тем, чтобы все знали новые правила.
- Мы создали фиксированное место для рекламы для того, чтобы избежать споров о газетном пространстве
- Мы установили жесткие сроки верстки различных частей газеты, чтобы каждый отдел знал, когда дизайнеры находятся в его распоряжении (После того, как дизайнерский отдел был разделен на группу, работающую с редакционным, и группу, работающую с рекламным отделом, необходимость в этом отпала)
- Как уже было сказано, я поддерживал постоянный контакт с рекламным и редакционным отделами и способствовал постоянному обмену информации и установлению атмосферы уважения между ними.
- Я часто беседовал с журналистами о том, почему реклама так важна для газеты, и как они могут помочь рекламному отделу (например, сообщать им о новых потенциальных клиентах). И я объяснял агентам по рекламе, почему последовательная позиция газеты в освещении событий важнее, чем любой договор на рекламу, и почему нам иногда приходится жертвовать рекламодателем и опубликовывать о нем материал, который ему может не понравиться.

Для меня важным шагом к управлению конфликтом между рекламным и редакционным отделами явилось понимание его неизбежности как части жизни газеты. В "Санкт-Петербург Таймс" наиболее болезненными были ситуации, о которых говорится в последнем пункте приведенного списка, когда приходилось писать о компании, которая была одновременно нашим рекламодателем. Помню, в Австралии, когда я сам был журналистом, я написал статью, в результате которой наша газета потеряла (правда всего на несколько недель) самого крупного из своих рекламных клиентов. В России, занимая должность издателя, я не пытался мешать моим журналистам делать все, что необходимо, чтобы наша газета была хорошей. Я считаю, что мы в конце концов потеряем гораздо больше денег, если будем "экономить" их, не рассказывая своим читателем правду.

Наши обзоры, посвященные ресторанам, например, всегда правдиво рассказывали о том, что увидел там журналист. Для нас не имело значения, хорошо или плохо это было для репутации ресторана. Помню, администратор одного французского ресторана, расстроенный после нашей отрицательной статьи о его заведении, забрал из газеты всю свою рекламу. Но жесткая и правдивая страница, посвященная ресторанам, настолько завоевала доверие наших читателей и стала настолько популярной, что рестораны буквально толпой бросились публиковать на ней свою рекламу. Потеряв одного из рекламодателей, мы заработали гораздо больше - в нашей газете реклама ресторанов составляет около 20% всего дохода от рекламы. (Интересно, что через полтора года после того, как разъяренный администратор прервал с нами всякие отношения, реклама его ресторана снова тихо появилась на наших страницах.)

Другой случай касался одной из самых роскошных петербургских гостиниц, ставшей местом мафиозной разборки. В полном посетителях кафе этой гостиницы два человека начали перестрелку и выпустили в общей сложности 60 пуль. Среди троих убитых оказался один ни в чем неповинный турист. Гостинице пришлось согласиться с тем, что мы должны были написать об этом происшествии, но когда позже, журналисты несколько раз снова ссылались на него, рассказывая о мафии и других убийствах, это очень не понравилось администрации гостиницы. Некоторые газеты решают подобные проблемы следующим образом. Они заключают со своими клиентами специальное соглашение, по которому те могут отозвать свою рекламу из любого номера газеты, в котором они сами или их бизнес освещается в негативном свете. Этот прием часто используется авиакомпаниями, которые не хотят, чтобы их реклама оказалась в газете, рассказывающей об ужасной авиакатастрофе.

## 2.6.2 Специальное приложение - путь к сотрудничеству редакционного и рекламного отделов

Напряжение между рекламным и редакционным отделами неизбежно. Тем не менее, есть способы, при которых, оставаясь верными своим принципам, они все же могут сотрудничать на благо как читателей, так и рекламодателей. Наиболее очевидным из них является приложение - специальный раздел газеты, посвященный глубокому и подробному освещению определенной темы, интересующей читателей. Этот раздел позволяет раскрыться таланту журналистов, а рекламные агенты получают в нем дополнительное место для рекламы.

Последнее время такие приложения постоянно появляются в "Санкт-Петербург Таймс". Их объем колеблется от четырех до сорока страниц, и иногда они выходят в черно-белом, а иногда в цветном оформлении. Темы приложения могут быть самыми разными: недвижимость, Новый Год, телекоммуникации, лето, сотый выпуск газеты, важные спортивные события, автомобили, и т.д. Приложение привлекает рекламодателей, поскольку предоставляет возможность необычной подачи рекламы, делает ее более заметной. Здесь, например, можно опубликовать цветную рекламу, что обычно нравится рекламодателям, поскольку наша газета является черно-белой.

Я с удивлением обнаружил, что реакция рекламодателей на наши предложения бывает самая неожиданная. Так, мы пропустили замечательную возможность, когда в 1994 году Петербург посещала английская королева Елизавета. Уже позже некоторые представители британских компаний говорили мне, что они с удовольствием купили бы рекламу в приложении, посвященном этому визиту. Но когда мы предложили выпустить приложение, рассказывающее о посещении города Биллом Клинтоном, наши американские рекламодатели не выразили никакой заинтересованности (и мы отказались от этой идеи.) Я знаю одного расторопного американского издателя, который выпустил приложение, посвященное только что скончавшемуся местному архиепископу. В приложении были статьи, рассказывающие о жизни и деятельности покойного. В результате газета заработала несколько тысяч долларов на продаже рекламы в этом мемориальном выпуске. Правило здесь может быть только одно - ищите новые решения.

Приложения могут быть хорошим источником дополнительного дохода. Когда мы правильно все рассчитывали, они оказывались для газеты очень выгодны. Кроме того, в зависимости от выбранной темы, они могут стать прекрасной возможностью для творческого самовыражения журналистов. Издание специальных приложений к "Санкт-Петербург Таймс" меня многому научили. Ключом к успеху таких выпусков является правильное планирование. Недавно в качестве консультанта я присутствовал на совещании руководителей отделов одной крупной российской провинциальной газеты. Совещание привело на меня неизгладимое впечатление. Редакционный отдел написал и готов был начать печатать весьма впечатляющее - и дорогостоящее - специальное приложение. Рекламный отдел был настолько не в курсе происходящего, что его глава задавал вопросы типа: "Сколько там будет стоить реклама?". Наш опыт работы в "Санкт-Петербург Таймс" показал, что поскольку приложение является проектом, осуществление которого зависит сразу от нескольких отделов, все они должны принимать участие в его планировании. Рекламному отделу придется продавать новую идею клиентам, редакционному - писать сам материал, дизайнеры будут его верстать, а отдел распространения должен будет распространять газету объемом гораздо больше обычного.

Издав первые несколько приложений мы поняли, что каждый раз оставляли на эту работу слишком мало времени - наши отделы просто не успевали с ней управляться. Приложение требовало гораздо больше усилий и времени, чем мы предполагали. Однако для того, чтобы усвоить урок, который мы каждый раз получали, должно было пройти какое-то время. Только издав несколько таких приложений, мы поняли, что они будут приносить хоть какую-то выгоду, только если мы будем начинать их подготовку за три месяца до выпуска. Рекламному отделу, например, требовалось не меньше пяти-шести недель для того, чтобы продать в них рекламу. Рекламодателям было нужно время на обдумывание самой идеи, на ее принятие и выделение дополнительных фондов для покупки рекламы. В конце концов мы стали составлять списки для рекламодателей, в которых за несколько месяцев вперед указывались планируемые в этом году приложения.

Еще один урок состоял в том, что специальные приложения требовали огромной работы. Позволяя извлекать дополнительную выгоду из уже имеющихся ресурсов (компьютеры, сотрудники и т.д.), они одновременно тяжелым бременем ложились на всю организацию. Это тоже необходимо учитывать при их планировании. В некоторых газетах для создания приложений организуются специальные отделы. В "Санкт-Петербург Таймс" такая возможность появилась совсем недавно - специальные приложения в ней готовит отдел, который она делит с еще одной газетой, принадлежащей тому же издательству, которое купило "Санкт-Петербург Таймс".



Мы обнаружили, что, открывая перед газетой новые перспективы, - в частности, публикацию цветной рекламы - приложения одновременно создают и ряд проблем. Например, клиенты, вместо того, чтобы заключать контракт на дополнительную рекламу в приложении, просто перераспределяют уже выделенные на рекламу фонды и помещают свою рекламу не в газете, а в приложении. Таким образом, потратив дополнительные средства на выпуск приложения, мы не увеличиваем свой доход, а просто перемещаем его источник из одной части газеты в другую. Избежать этого помогут только поддержание строгой дисциплины среди рекламодателей и искусство наших рекламных агентов. Однако определенная доля успеха зависит и от планирования: чем меньше времени мы даем рекламодателям на обдумывание специального приложения, тем больше вероятность того, что, не выделяя дополнительных средств, они будут использовать деньги, уже отпущенные на рекламу в нашей газете.

## Глава 3: Создание благоприятной атмосферы в отделе рекламы

### **3.1 Как набрать хороших агентов**

Благодаря нехитрому методу, который мы разработали, задумывая газету, найти хороших агентов по продаже оказалось не так уж сложно. Ниже я постараюсь рассказать, как мы это делали.

Создавая газету в 1993 году, мы столкнулись с теми же проблемами, что и все, кто пытался набрать в России агентов по сбыту. До той поры в России не существовало такой профессии, и поэтому не было специалистов, из которых мы могли бы набирать сотрудников. С тех пор все сильно изменилась, но тогда ситуация была именно такова. Руководствуясь той же логикой, что и все остальные, мы решили, что, если нельзя найти хороших агентов по продаже, надо найти просто подходящих людей и самим сделать из них агентов.

Вначале мы выработали требования к кандидатам. Они должны были обладать хорошими коммуникативными навыками, быть мотивированными, целеустремленными и сообразительными. Существует мнение, что агент по продаже должен быть настолько агрессивен, чтобы вам не захотелось оказаться с ним на необитаемом острове. Я с этим не согласен. Все сотрудники рекламного отдела, которых мы набрали, соответствовали нашим требованиям. Некоторые из них обладали определенной долей агрессивности, и иногда это оказывалось достоинством, а иногда - нет.

В ходе беседы с кандидатами мы уже могли сказать, насколько они соответствуют предъявляемым нами требованиям. Но точно определить, получатся ли из них хорошие агенты, было сложно. Поэтому мы разработали довольно действенный метод, направленный на выявление у кандидатов специальных способностей быть рекламными агентами. Если в конце предварительного интервью с кандидатом, обычно длящегося минут 45, нам казалось, что у него есть шансы стать хорошим агентом, мы предоставляли ему пакет информации о нашей газете и предлагали выполнить три задания.

Первое задание должно было проверить логику кандидата, его здравый смысл и способность анализировать рынок, чтобы решать, в каком направлении лучше направлять свои усилия. Второе задание выясняло его способность к сбору информации о рынке. Третье было основано на методе, который называется "ролевой игрой". Оно сводилось к тому, что мы разыгрывали ситуацию продажи, в которой я и руководитель рекламного отдела изображали потенциальных рекламодателей, а кандидат выступал в роли агента по рекламе. Третье задание было хорошей проверкой на самое важное свойство, которым должен обладать агент - умение убедить и уговорить.

За несколько лет мы с моим менеджером по рекламе и маркетингу провели эту проверку более 100 раз, и вскоре поняли, что ее смысл можно вкратце свести к следующему:

1. первое задание выясняло наличие у кандидата интеллектуальных способностей,
2. второе показывало, готов ли он их использовать,
3. а третье демонстрировало, обладает ли он чертами характера и инстинктом, который позволит ему стать не просто хорошо обученным, а блестящим агентом.

На первый вопрос положительный ответ мы получали часто, на второй - иногда, на третий довольно редко.

Нередко мы встречали умных, уверенных в себе кандидатов, которые с легкостью справлялись в первом и втором заданием, но были совершенно неубедительны, пытаясь продать нам рекламу (третье задание). Если же им не удавалось убедить нас, у нас не было причин предполагать, что они достигнут успеха с настоящим рекламодателем.

Скоро мы поняли, что третье задание является для нас наиболее показательным. В каждом из сценариев, использованных в этом задании, есть свои ловушки. Администрация гостиницы "А", например, не заинтересована в том, чтобы рекламировать места в гостинице (она почти полностью заполнена). Однако они озабочены недогрузкой своих ресторанов, кафе, баров, ночных клубов и т.д. и в конце концов пойдут на то, чтобы рекламировать их, если агент сообразит спросит представителей гостиницы об их проблемах. Руководители компании "В" понимают необходимость рекламы, но выбрали неправильный подход, поскольку пытаются обратиться к очень узкой группе потребителя через средства массовой информации, вместо того, чтобы прибегнуть к услугам газеты, адресованной узко специализированной аудитории ("Санкт-Петербург Таймс"). Агент должен им это показать, но так, чтобы они не почувствовали себя дураками. В компании "С" (мой любимый сценарий) руководство на самом деле тупое. Они просто не могут понять принципов рекламы: они не пытаются обратиться к узкому кругу своих потребителей, и не понимают необходимости повторной рекламы. Случай "С" действительно очень тяжелый!

Каждая ситуация в большой мере зависит от того, спросит ли агент у менеджеров, которых изображаем мы с руководителем рекламного отдела, о том, чего они хотят, и внимательно ли он выслушает их ответы. У тех, кто будет просто расхваливать газету "Санкт-Петербург Таймс", дело далеко не пойдет. Это ключ к упражнению. Мы смотрим, насколько кандидат готов выяснять наши проблемы и наши идеи, насколько он способен задавать вопросы и выслушивать ответы, а не просто превращать нас в мишень, на которую направлены его слова. Кроме того, мы стараемся определить, как он ведет себя в сложных ситуациях - не делается ли грубым или нервным, насколько легко впадает в уныние. Мы хотим, чтобы к концу упражнения мы чувствовали себя полностью убежденными.

Этот трехступенчатый тест никогда нас не подводил. Было лишь несколько случаев, когда в газете возникали трудности с рекламными агентами. Каждый раз это были люди, которым мы, принимая их на работу, либо не предлагали этот тест, либо по какой-то причине не принимали во внимание его результатов.

### **3.2 Денежное вознаграждение - главный способ заинтересовать рекламных агентов**

Очевидно, что, взяв на работу рекламных агентов, необходимо создать фактор, который бы мотивировал их продавать рекламу. Обычно таким главным фактором считается денежное вознаграждение. Как мы платили рекламным агентам в "Санкт-Петербург Таймс"?

Я начал анализировать систему оплат агентов уже после того, как стал брать их на работу. К этому времени я понял, что главная задача этой системы состоит в том, чтобы обеспечить наиболее выгодные для газеты продажи (а это не всегда означает самый большой объем продаж) по минимальной стоимости для самой газеты. Я не думаю, что существует идеальная система, подходящая для всех случаев жизни, но мне больше всего нравится метод, построенный на комиссионных или премиях, который стимулирует агентов. Мне кажется, что следующие факторы способствуют созданию эффективной системы оплаты рекламных агентов:

- эта оплата должна быть справедлива с точки зрения всех сторон - самих агентов, газеты и клиентов
- она должна обеспечивать сотруднику нормальное существование
- она должна соответствовать величине вложенного труда
- она должна находиться в соответствии с зарплатами других сотрудников
- она должна способствовать тому, чтобы агенты стремились заключать наиболее выгодные для газеты сделки (скажем, иметь много мелких клиентов, а не несколько крупных)
- она не должна приводить к тому, что зарплата агентов будет неоправданно высокой
- система должна быть проста и удобна для расчетов

Свести все изложенные требования в одной системе оказалось довольно трудно.

#### Только комиссионные

Существует система оплаты, при которой агент получает только комиссионные, т.е. процент с проданной им рекламы. Этот способ, безусловно, выгоден для газеты, поскольку она оплачивает труд агента только, когда получает доход. Кроме того, такая система служит хорошим стимулом для сотрудников рекламного отдела - не продашь рекламу - не получишь денег. Одновременно с этим подобная система лишает агентов всякой защиты, ставя их в зависимость даже от таких факторов как временные ухудшения в общей экономической ситуации. Это может отпугнуть людей, которые смогли бы стать хорошими агентами.

Нет сомнений, что подобный способ удобен для руководителей газеты, поскольку прост для расчетов, однако есть опасность, что рекламные агенты будут пренебрегать своими административными обязанностями и обслуживанием старых клиентов - ведь их доход будет зависеть от постоянного притока новых. Кроме того, стремясь к быстрым сделкам, они могут сосредоточивать внимание только на самых легких клиентах и избегать кропотливой и трудоемкой работы с более трудными потенциальными рекламодателями. В результате вместо того, чтобы разрабатывать рынок глубоко и подробно, рекламный отдел просто снимет сливки, лежащие на поверхности.

Система оплаты, основанная исключительно на проценте с продажи, предполагает, что у всех рекламных агентов газеты одинаковая база клиентов (см. 3.5 "Выделение сфер продажи"). Но с некоторыми типами клиентов или коммерческими сферами работать труднее, чем с другими, и таким образом наши агенты окажутся в неравном положении. Такая система может вызвать напряжение и обиды внутри самого рекламного отдела, поскольку приведет к слишком большой разнице в зарплате между наиболее талантливыми агентами и остальными сотрудниками.

Но мое главное возражение против этой системы состоит в том, что, на мой взгляд, она не способствует установлению связи между рекламными агентами и газетой. Некоторые руководители считают, что таким образом они дают возможность людям заработать деньги, которые те не смогли бы получить другим

способом. Но мне кажется, что для рекламных агентов подобная система может свидетельствовать о том, что их руководство придерживается следующей позиции: вы работаете сами по себе, не рассчитывая на нашу помощь, но, если вам удастся что-то заработать, часть денег мы возьмем себе.

#### Только фиксированный оклад

Другой крайностью является система, при которой агенты просто получают каждый месяц фиксированную зарплату. Такая система мне тоже не кажется правильной. У нее есть свои преимущества - она хороша для тех сотрудников, которые только начинают работу и неуверенны, получится ли у них что-нибудь продать. В этом случае можно предложить, что сначала они будут получать фиксированную зарплату, а затем перейдут на систему, основанную на проценте с продажи. Тоже самое можно сделать и в отношении опытного агента, которого просят заняться неразработанной или трудной сферой, где реальные продажи могут начаться только после длительной подготовительной работы. Оклад более уместен и в тех случаях, когда договор о продаже рекламы является результатом совместных усилий команды, а не отдельного агента.

Очевидным недостатком системы фиксированного оклада является то, что вознаграждение агента не зависит от того, удастся ли ему что-нибудь продать, и таким образом никак не стимулирует продажу.

#### Оклад плюс комиссионные (I вариант). Система, принятая в "Санкт-Петербург Таймс" в самом начале.

В "Санкт-Петербург Таймс" мы начали с того, что объединили обе системы. Мы платили небольшой оклад плюс комиссионные с каждой продажи. В течение первых трех лет фиксированный оклад рекламного агента составлял примерно 20 - 30% от его месячной зарплаты, остальная часть которой находилась в прямой зависимости от того, сколько контрактов на продажу рекламы ему удалось заключить. Комиссионные поддерживали в агентах стремление к поискам новых контрактов, а оклад гарантировал, что они не умрут с голоду, если выдаться неудачный месяц.

Кроме того, стремясь поддержать дух команды, мы выплачивали каждому очень небольшие комиссионные с продаж других агентов. Мы предполагали, что таким образом у них будет стимул делиться информацией с коллегами, а не соперничать с ними - ведь контракт, заключенный одним из сотрудников, принесет пользу всем. Задним числом должен сказать, что в этом наши ожидания не вполне оправдались: такой подход не столько решал проблемы, сколько их создавал. Он сокращал разрыв между зарплатой самых успешных агентов и других сотрудников отдела, поскольку крупное достижение одного увеличивало месячные комиссионные других. Но сложность заключалась в том, что наиболее успешные агенты считали, что их "заставляют делиться своим заработком с другими".

Подвижность системы, включавшей фиксированный оклад плюс проценты с продажи, давал нам возможность помогать агентам, только начинавшим работать в газете. Новичку иногда требуется несколько месяцев для того, чтобы установить необходимые контакты, а если он делает первые шаги на данном поприще, то и приобрести какой-то опыт. Для того, чтобы поддержать такого человека, мы придумали систему, по которой агенты начинали с довольно высокого оклада. На второй месяц он снижался, а к третьему снижался еще, достигая общей величины окладов давно работающих сотрудников. Но по мере понижения фиксированного оклада, постепенно повышался процент комиссионных с заключенных договоров. Мы хотели, чтобы, устанавливая связи и заключая первые договоры, новый сотрудник не должен был заботиться о том, сможет ли он накормить семью. Такая система оказалась вполне удачной.

Меня очень часто спрашивают: каким должен быть комиссионный процент? Мне трудно ответить на него, поскольку в разных газетах и разных городах обстоятельства могут быть различными. Может быть, этот вопрос следует задать иначе. Лучше поставить его таким образом: какое количество денег мы должны приблизительно платить своим рекламным агентам, чтобы, исходя из ситуации в нашем городе, обеспечить их приличной зарплатой, приличным уровнем жизни, и чтобы они не ушли от нас туда, где им будут больше платить. В течение долгого периода рекламные агенты "Санкт-Петербург Таймс" получали 4% с продажи. Время от времени они жаловались, что в других газетах агентам платят 10% или даже 15% или 20%. Но при этом, с каждым месяцем наши агенты получали все больше и больше, поскольку мы создали для них благоприятные условия (хороший товар, хорошую систему и т.д.), в которых они могли продавать гораздо больше рекламы, чем в других газетах. Я всегда ориентировался на величину окончательной месячной зарплаты агентов, и на то, чтобы процент комиссионных обеспечивал эту величину, а не наоборот. Здесь необходимо быть очень осторожными. Мне известен случай в одной московской газете, когда, стремясь увеличить продажу в одной не очень успешной рекламной области (объявления в разделе "Рабочие вакансии"), они пригласили нового агента. Для того, чтобы стимулировать ее работу они предложили ей очень высокий комиссионный процент. Через несколько месяцев продажи в данном разделе настолько увеличились, что агент каждый месяц получала огромное количество денег - в несколько раз больше, чем другие сотрудники. Разница была настолько велика, что это привело к сложностям в коллективе. Более того, с точки зрения управления ситуация была абсолютно неэффективна: новый агент согласился бы работать, даже если бы она получала в два раза меньше. Но газета была связана с ней долгосрочным рабочим

соглашением, и ничего не могла поделать. (Если бы у них был контракт всего на год, или существовала договоренность о фиксированном окладе в начале работы с переходом затем к системе комиссионных, этой ситуации можно было бы избежать.)

#### Оклад плюс комиссионные (II вариант)

Существует еще одна разновидность системы, "оклад плюс комиссионные", при которой меняется удельный вес составляющих, и основным компонентом являются не комиссионные, а оклад. Оклад может составлять, например, не 20, а 75% месячного дохода, а остальное покрывается за счет комиссионных.

При такой системе расчета выплата комиссионных происходит на основе другого принципа. Агенты получают оклад, если продают в месяц определенное количество рекламы, а комиссионные выплачиваются за всю рекламу, проданную сверх этой месячной нормы. Подобный способ дает рекламным агентам ощущение большей надежности и защищенности, и одновременно сохраняет стимул к тому, чтобы продавать больше. Я считаю, что такая система больше всего годится при работе с опытными, надежными агентами, которых не нужно подхлестывать так, как это делает система, в большей степени основанная на комиссионных.

#### Оклад плюс премиальные в конце года

Эта система похожа на II вариант "оклад плюс комиссионные" с той разницей, что в основе премии лежит не месячная, а годовая норма продаж. Мне кажется, что недостатком такого способа является то, что стимул, т.е. премия - слишком удалена от сотрудника во времени.

#### Поощрение команды или отдельного сотрудника

Все системы, предполагающие комиссионные или премии, могут быть основаны на поощрении отдельных сотрудников в соответствии с объемом проданной ими рекламы (или рекламы, проданной сверх установленной нормы), или на поощрении всей команды за общий объем проданной рекламы (или общий объем рекламы, проданной сверх нормы).

#### Система, на которую позже перешли в "Санкт-Петербург Таймс"

Система, принятая в "Санкт-Петербург Таймс" к концу моей работы там, была основана на втором варианте "оклад плюс комиссионные", но включала в себя элементы как индивидуального, так и коллективного годового поощрения. Она не легка для расчета, но очень подвижна и, как мне кажется, достаточно эффективна.

В течение месяца каждый агент должен выполнить определенное задание. Перед рекламным отделом в целом тоже стоит определенная задача на месяц, а также на год. Сотрудники рекламного отдела получают фиксированный оклад, который в обычные или не слишком удачные месяцы составляют 100% их заработной платы. В хорошие месяцы в действие вступают премиальные. Премиальные выплачиваются только в том случае, если весь отдел в целом перевыполняет месячную норму. Когда это происходит, все агенты, перевыполнившие норму, получают премиальные. Премиальные выплачиваются из расчета, что каждый процент выше нормы увеличивает сумму премии. Дополнительная годовая премия учитывает результаты работы за более длительный период времени. Она выплачивается в том случае, если весь отдел перевыполнял норму в каждом квартале прошедшего года. (Если в одном квартале норма не была перевыполнена, выплачивается только 75% премии, если она не была перевыполнена в течение двух кварталов - 50% и т.д.)

Система построена на нескольких слоях долгосрочных и краткосрочных стимулов, направленных на повышение эффективности работы как всей команды, так и ее отдельных членов. Она подвижна и дает возможность заведующему рекламным отделом устанавливать более высокие и более низкие оклады и премиальные индивидуально для каждого из сотрудников в зависимости от их опыта, стажа работы, успехов и т.д.

### **3.3 Другие способы стимулирования рекламных агентов**

Нет сомнения, что зарплата является главным мотивирующим фактором. Но есть и другие. Исследования в области менеджмента показали, что руководители иногда слишком преувеличивают значение заработной платы по сравнению с другими способами стимулирования сотрудников. Однако, надо признать, что для того типа людей, из которых получают хорошие рекламные агенты, деньги служат более сильным фактором, чем для других сотрудников газеты. Тем не менее, работая в "Санкт-Петербург Таймс" и стремясь создать благоприятную для продажи рекламы атмосферу, я обращал внимание и на другие моменты, способствующие этому.

На моей родине существует поговорка, что начальник всегда последним узнает о том, что делается в его коллективе. Мои подчиненные были со мной достаточно откровенны, но после того, как я перестал руководить "Санкт-Петербург Таймс", они с гораздо большей готовностью стали обсуждать со мной то, о чем мы никогда не говорили, когда я был их начальником. Через несколько месяцев после того, как я ушел из газеты, один сотрудник рекламного отдела (компьютерный дизайнер) к моему изумлению сообщил мне, что, халтура по выходным в качестве дизайнера - а в Петербурге тогда был большой спрос на этих специалистов - он зарабатывал больше, чем работая всю неделю в газете! Я спросил, зачем же тогда он продолжал работать у нас. "Потому что мне нравилась атмосфера", - отвечал он. Я воспринял его ответ как высшую похвалу - ведь четыре года я трудился, чтобы создать эту "атмосферу". Она, бесспорно, является очень важным мотивирующим фактором.

Деньги важны для людей. Но иногда они становятся негативным стимулом: их отсутствие может лишать сотрудника мотивации. Однако в какой-то момент человек достигает положения, когда деньги перестают действовать как положительная мотивирующая сила. (Если кому-нибудь, кто зарабатывает 1 миллион долларов в год, предложить перейти на работу, где он будет получать 1,1 миллиона долларов, это увеличение зарплаты, скорее всего, не будет играть достаточно важной роли, чтобы заставить этого человека поменять работу). Людям важно качество их жизни в целом. И, поскольку большую часть времени мы работаем, то, что происходит на работе, самым серьезным образом влияет на качество нашей жизни. Поэтому такое значение приобретают и другие способы стимулирования сотрудников.

Вот некоторые методы, которые я использовал с этой целью в "Санкт-Петербург Таймс":

- Я понимал, что очень важно относиться к людям как к отдельным личностям. Для этого, в частности, я старался узнать об индивидуальных потребностях моих сотрудников, выяснить, что каждому из них нравится, а что - не нравится, что их интересует, и от чего они загораются энтузиазмом.
- Я хвалил сотрудников за их удачу, стараясь обращать особое внимание на то, что у них хорошо получилось - и не важно, были ли это крупные или не самые крупные достижения, или завершение какой-то долгой и сложной работы. Если людей не хвалить, они часто начинают думать, что плохо справляются со своей работой.
- Я думаю, что важнее сосредоточивать внимание не на наказании, а на том, как что-то улучшить. Критиковать человека за ошибки вредно, если ты не знаешь, как помочь ему их исправить.
- Я обнаружил, что очень хорошие результаты можно получить, если делегировать сотрудникам часть ответственности за происходящее, вовлекать их в организацию рабочего процесса. Это дает им возможность не только поделиться массой ценных идей, но и служит мотивирующим фактором, поскольку человеку гораздо приятнее приходить на работу, если он сам участвовал в организации рабочего процесса, а не просто получил обязанности из чьих-то рук.
- Еще одним замечательным стимулом является обучение. И дело тут не только в том, что его результаты полезны для самой компании. Когда сотрудники видят, что газета поддерживает их, способствует их личностному росту, они чувствуют, что в них заинтересованы. Мы отправляли своих людей учиться на различные курсы, а позже организовывали обучение прямо в газете, приглашая для этого разнообразных специалистов.. Мы обучали сотрудников специальным навыкам, которые могли пригодиться им в их непосредственной работе: наши рекламные агенты учились методам продажи, а журналисты - стенографии. Кроме того были и более общие тренинговые программы, как, например, курсы английского и русского языка.

Все перечисленные факторы способствуют формированию сотрудников как людей, дают им ощущение значимости и выполнения своего предназначения. Составляя данный список, я назвал эти факторы "методами", но правильнее было бы говорить о них как о моих глубоких убеждениях. Это скорее не методы, а мои человеческие установки. Я должен поблагодарить здесь Джона Ван Айкена, из петербургской фирмы, "International Trendsetters Corporate Training and Consultation", которая занимается обучением и консультированием в области менеджмента. Во время его яркого трехдневного семинара по работе с персоналом, который я прослушал как завороченный, он помог мне осознать и прояснить многое из того, что до сих пор я делал интуитивно. Два года спустя, в моих ушах еще звучат его слова: "Быть руководителем - не привилегия, а служение". Я с ним совершенно согласен. Служите своим сотрудникам, и они будут служить вам.

Применить некоторые из перечисленных стимулов к работе рекламного отдела было нетрудно. Главное, надо было дать волю воображению. В "Санкт-Петербург Таймс", например, для того, чтобы повысить качество жизни рекламных агентов, мы широко пользовались бартерными сделками (обменивали рекламу на товары и услуги). Благодаря таким сделкам мы могли иногда предложить своим агентам обед в ресторане, билеты на самолет или путевку на отдых за границей. Просто поговорив с людьми, мы много узнавали о их жизни и желаниях, и это открывало новые возможности для бартерных сделок. Одной такой сделкой, имевшей у нас наибольший успех, был договор с новой, роскошной и высоко профессиональной

стоматологической клиникой. Не секрет, что у многих людей в России плохие зубы, и посещения стоматолога за счет компании были очень популярны среди сотрудников.

Довольные сотрудники - не роскошь. Довольные сотрудники хорошо работают. Там, где руководство не слишком заботится или вовсе не заботится о своих сотрудниках, работа не идет.

### **3.4. Люди - наша самая главная ценность**

Как у большинства других газет, у "Санкт-Петербург Таймс" практически нет собственности. Нефтяные компании владеют нефтью в скважинах, заводы - станками и товарами, которые они производят. Некоторым газетам принадлежат здания, в которых они расположены, или типографии. У многих других, включая "Санкт-Петербург Таймс", этого нет. Все, что есть у "Санкт-Петербург Таймс", - это быстро устаревающие компьютеры и кое-какая мебель. Тем не менее, это весьма стоящий бизнес. Его ценность заключается в способности давать доход, который, если с умом им распоряжаться, будет приносить прибыль. Средства, с помощью которых это происходит, - сотрудники газеты. Люди. Без своих людей, газета - ничто.

Я не боюсь слишком часто повторять, что главной причиной ошеломляющего успеха газеты "Санкт-Петербург Таймс" были ее люди. Мы очень тщательно отбирали своих сотрудников, мы предоставляли им самые лучшие условия работы, какие только могли предложить, и способствовали их формированию как личностей.

Что я имею в виду, говоря, что мы формировали их как личностей? Все очень просто: я не рассматривал сотрудников, трудившихся у меня в газете, просто как работников, или рабочую силу, персонал, или даже как рабочий ресурс. Для меня они всегда были в первую очередь людьми. Если я относился к ним хорошо, они тоже относились хорошо ко мне и к газете. Когда я относился к ним дурно, они отвечали мне и газете тем же.

Исходя из своих возможностей, мы всегда старались хорошо платить своим людям и делать это вовремя (иногда, на первых порах, когда денег у нас было в обрез, это означало, что я, мой заместитель и главный бухгалтер, чтобы получить свою зарплату, должны были ждать, пока не придут следующие деньги). Но, что гораздо важнее, мы старались участвовать в их формировании, в их личностном росте, отдавая этому свое время, энергию и помыслы. Это предполагало не только обучение, но и гораздо более простые вещи, вроде заботы о том, чтобы у них было хорошее оборудование и возможности интересного и достаточно глубокого общения. Это означало, что, когда нужно, мы исправляли и направляли, а, когда нужно - поддерживали их. (См. пример в 5.1 "Создание отношений, при которых в выигрыше остаются все", подраздел ""Победа-победа" с сотрудниками").

Интересно, что, когда, проводя семинары для главных редакторов по организации и развитию отделов рекламы или по общим методам управления газетой, я дохожу до работы с персоналом, т.е. с людьми, этот раздел вызывает у аудитории наименьший интерес, и его слушают невнимательно. При этом по всей России большинство газет относятся к своим людям ужасно, а в других странах - и того хуже. В то же время руководство газет часто удивляется, почему у них такая высокая (и дорогостоящая) текучесть кадров, почему их сотрудники при первой возможности уходят к конкурентам, и почему дела в газете идут плохо? У газеты нет ничего, кроме ее людей. И я убежден, что, если люди в газете плохо работают, значит у них плохое начальство. Оно не руководит, т.е. не вдохновляет сотрудников, а старается скорее управлять ими.

### **3.5 Выделение сфер продаж**

Уже на первых порах своего существования наш отдел рекламы столкнулся с, казалось бы, небольшим, но важным вопросом. Мы должны были решить, кто из агентов с какими клиентами будет работать.

В самом начале мы это никак не определяли. Если кому-нибудь удавалось продать рекламу, это уже было хорошо - газета получала деньги, а агент - свой процент. Но в конце концов отсутствие разграничения сфер стало тормозить работу и привело к конфликтам внутри отдела. Конфликты возникали из-за того, что все были заинтересованы в самых выгодных клиентах, и агенты спорили, кому с ними работать и кто первый установил с ними контакт. Иногда какой-нибудь агент тратил время на хорошего потенциального клиента, но не заключал с ним договор. Через пол года другой агент встречался с тем же клиентом и подписывал контракт. Чьи усилия привели к подписанию контракта - первого или второго агента? А может быть, обоих? Все это порождало немало споров.

Отсутствие разграничения сфер сказывалось и на том, что агенты работали только с легкими клиентами, прыгая от одного к другому, поскольку ничто не заставляло их работать и с трудными клиентами тоже. Это можно сравнить с тем, как человеку либо выделяют маленький кусочек леса и просят собрать там все грибы, либо дают возможность бродить по всему огромному массиву, и он собирает только 10% самых лучших, самых больших грибов, растущих на видном месте, оставляя гнить все остальные.

Поэтому мы решили разграничить сферы продаж. Сначала мы разделили город на географические зоны, выделяя каждому агенту свою зону. Возможно, это было бы удобно для областной газеты, рассчитанной не только на город, но и на деревенское население, где рекламным агентам приходится совершать большие переезды. Но для Петербурга это не годилось. Географические зоны было легко определить, но мы вскоре поняли, что деловая жизнь в Петербурге в них не укладывается. Большинство компаний расположены в центре, поэтому, для того, чтобы наше разделение было справедливым, каждая зона должна была бы иметь центральную часть и окраину. Кроме того, у некоторых фирм в городе было несколько филиалов в разных концах города (например, сеть магазинов). Более того, если у нас было четыре агента, то мы должны были бы разделить город на четыре зоны. А что делать, если мы возьмем на работу пятого? Пришлось бы перекраивать все зоны, чтобы выделить еще одну для нового сотрудника. Такая система была слишком неуклюжей.

Скоро мы заменили ее системой, при которой деление происходило на основе категорий промышленности. Новое разграничение оказалось удобным и работает по сей день. Мы выделили в городе несколько деловых сфер: авиакомпания и туристические агентства; компьютерные компании; продовольственные компании и универсамы; банки; страховые и финансовые компании, и т.д. Эти сферы делились на разряды, и, таким образом, каждый потенциальный клиент подходил к одной из 20 выделенных нами категорий.

Рекламный агент получал конкретную категорию или группу категорий. Кому-то доставались телекоммуникации, медицинское обслуживание и мода, а кому-то - гостиницы, недвижимость и транспорт. Такая система весьма удобна. Эти категории легко определить, потенциальный клиент почти всегда четко подходит к определенному разряду, и споры относительно того, кто должен заниматься с новым клиентом, возникают редко. Руководитель рекламного отдела может дать агенту сочетание трудных и легких категорий, выгодных и менее выгодных. Эта система обладает большой степенью гибкости. Если мы берем на работу нового агента, ему передается часть категорий от старых сотрудников, и это не приводит к слишком большой неразберихе.

Система, построенная на категориях, не дает возможности агентам перепрыгивать из области в область от одного легкого клиента к другому - она заставляет их подбирать даже самые трудно находимые грибы на своей территории. У этой системы есть и еще одно большое преимущество. Агент может стать узким специалистом в своей отрасли или нескольких отраслях. Если кто-то, например, специализируется на продаже рекламы автомобильным компаниям, он может подробно изучить рынок автомобилей, и если ему станет известно, что правительство снижает пошлины на импортные машины, он будет учитывать это при продаже рекламы своим клиентам. Рекламный агент, обслуживающий гостиницы, будет знать, на какое время приходится максимальное и минимальное количество туристов в городе, и со знанием дела сотрудничать с руководством гостиниц, чтобы их бизнес приносил максимальный доход в течение хороших и плохих периодов.

В "Санкт-Петербург Таймс" введение системы категорий принесло ощутимую пользу, поскольку повысило объем продаваемой рекламы. Если агенты получают деньги в зависимости от количества проданной рекламы, это напрямую влияет на заработную плату каждого из них. Когда зоны продаж выделяются неправильно, это сказывается на объеме продаж, и моральный климат отдела моментально ухудшается. Когда они выделяются верно, моральный климат, эффективность работы и общий дух команды повышаются.

### **3.6 Формулирование задач по продажам**

Сейчас мне совершенно ясно, что нашему рекламному отделу никогда бы не удалось ничего достичь, если бы они не знали, каковы их задачи. Но должен признаться, что на первых порах мы в своей газете не ставили перед рекламным отделом конкретных задач, они не имели определенного представления о том, каких показателей сбыта от них ждут.

Когда я говорю об определенных задачах, я имею в виду количество рекламы, которое по нашим представлениям должен был продать рекламный отдел. В "Санкт-Петербург Таймс". Эти задачи выражаются в количестве долларов в месяц. Они могут выражаться как-то иначе - в рублях или в



количестве квадратных сантиметров проданного рекламного пространства, и рассчитываться не за месяц, а за неделю или день.

Почему же мы считаем, что необходимо ставить эти задачи? На это есть четыре основные причины:

- когда люди знают, чего от них ждут, им легче этого добиться
- когда перед людьми стоит определенная трудная задача, они работают лучше, чем когда перед ними такой задачи не стоит
- если у людей нет задачи, относительно которой они могут оценивать свои достижения, им трудно понять, хорошо или плохо они работают
- задачи, которые спускают сверху, создают определенное напряжение, которое, если его использовать с умом, может играть положительную роль. Оно заставляет отдел работать в напряженном темпе, преодолевая трудности и работая более интенсивно, чем если бы они это делали в удобном, неспешном режиме, выбранном самостоятельно.

Эти задачи по продаже вскоре стали главным инструментом стимулирования сотрудников рекламного отдела.

Только спустя несколько лет, я осознал, в какое опасное положение мы себя ставили, не ставя конкретных задач по сбыту. До конца мне удалось это понять в Египте, куда я приехал на неделю, чтобы поработать с газетой, которая должна была начать выходить в этой стране. У них не были определены задачи по продаже рекламы. Я спросил у только что организованной, неопытной еще команды рекламных агентов, сколько рекламы, на их взгляд, они способны продать. Основываясь на их весьма скромных, чтобы не сказать большего, ожиданиях, мы вместе составили примерный план продаж на ближайшие три месяца, и с этим планом, я отправился к руководителям газеты. Те пришли в ужас. Они сказали, что, если рекламный отдел не будет продавать вдвое больше, газета обанкротится в течение первых шести недель. Но до этого руководство ни разу не сообщало своим агентам, чего оно от них ожидает. Когда это было сделано, настал черед агентов приходить в ужас. Они должны были резко изменить все свои представления, значительно поднять планку своих целей. (Они успешно справились с этой задачей, и в первые три месяца превыполнили нормы, установленные для них руководством.)

Такая нестыковка в планировании будущей газеты очень опасна. Она могла бы привести ее к гибели. Рекламный отдел работал бы в своем темпе, независимом от потребностей газеты. Агенты видели свои задачи иначе, чем руководители газеты. Финансовая концепция газеты была плохо разработана. Но, когда отдел рекламы узнал, чего от него ждут, он моментально откликнулся.

Возвращаясь к "Санкт-Петербург Таймс", я должен сказать, что одно дело было понять необходимость устанавливать конкретные задачи по продаже рекламы, и совсем другое дело было их разработать. В второй книге, изданной ВАГ, - "Управление бюджетом", я привожу подробный математический расчет того, как я формулировал задачи по продажам для нашей газеты. Мой метод основывался на следующем:

- Я учитывал то, как газета продавала рекламу в прошлом
- Я вносил поправку на сезонные колебания в продаже рекламы, которые на петербургском рынке составляют довольно значительную величину
- Я делал поправку на такие факторы, как естественный рост нашего рынка, возрастающий опыт рекламной команды, дополнительное обучение агентов, рост цен, сопротивление росту цен, и т.д.

Первый раз составлять такой план было нелегко. Это было даже труднее, чем может показаться, поскольку газета наша была молодая, и мы не располагали достаточным количеством данных о том, как шла в ней продажа рекламы в прошлом. Кроме того, петербургский рынок очень быстро менялся, да и сейчас еще меняется.

В результате у меня получилась окончательная цифра продаж рекламы, выраженная в долларах в месяц, которую я и передал заведующему отделом рекламы (собственно говоря, мы работали с ним в тесном сотрудничестве и вместе формулировали задачи для его отдела). Эти цифры были занесены в таблицу по месяцам и по типу рекламы (см. приложение). Руководителю рекламного отдела стоило лишь заглянуть в эту таблицу, и он сразу видел, на какую сумму он и его отдел должны были продать рекламы, скажем, в разделе частных объявлений или рабочих вакансий в каждый из двенадцати месяцев года. Я использовал эти же цифры как цифры планируемого дохода при составлении всего бюджета газеты (Подробнее см. книгу "Управление бюджетом").

Руководитель рекламного отдела затем делил величину планируемых продаж между своими агентами, таким образом получая индивидуальные задания для каждого. При этом учитывались способности агентов и трудности, свойственные той области или областям бизнеса, в которых они осуществляли продажи (подробности см. в 3.5 "Выделение сфер продажи"). Каждый агент получал график, показывающий, точную величину объема рекламы, которую он должен был продавать каждый месяц. Я настаивал на том, чтобы эти графики висели на стене у стола каждого из агентов, и чтобы они, заключив очередной контракт, сразу же

отмечали его цветным карандашом на графике. Кое-кто считал, что не стоит заставлять рекламных агентов выставлять эти графики на всеобщее обозрение. Но я продолжал настаивать по двум причинам. Во-первых, это позволяет агенту в буквальном смысле постоянно держать стоящие перед ним задачи перед глазами. Во-вторых, это действует на них психологически: если они плохо работают, это становится известно всем, и точно так же все знают, когда они работают хорошо.

Последний этап в процессе, связанном с постановкой задач перед рекламным отделом, заключался в отслеживании реальных результатов работы и сравнении их с запланированными. Если команде не удавалось выполнить поставленные задачи, мы анализировали причины. Если с задачей не справлялся отдельный агент, мы беседовали с ним, выясняя, почему это произошло. С другой стороны, если команда или агент перевыполняли свои задачи, это тоже моментально становилось известно и служило поводом для похвал.

Небольшое предупреждение. Как показывает мой опыт, в российских газетах одной из главных причин, по которым рекламному отделу не удается справиться с поставленными задачами, является то, что нередко руководство газеты просто неправильно эти задачи определяет. Я видел, как, планируя объем продаж, руководители основываются на своих догадках и берут эти цифры практически с потолка. В итоге иногда задачи оказываются слишком занижены. В этом случае они служат плохим стимулом для того, чтобы заставить рекламный отдел продавать больше. Чаше, однако, эти задачи оказываются слишком завышены. Это очень плохо влияет на дух отдела и создает у его сотрудников постоянное ощущение собственной некомпетентности и безнадежности. Кроме того это порождает кошмарную финансовую ситуацию, поскольку, если те же сверхоптимистичные цифры используются как основа для планируемого дохода, руководители газеты и бухгалтерия будут рассчитывать на гораздо большие деньги, чем получают в действительности. В тех случаях, когда трудно точно сформулировать задачи по продажам, может быть, стоит устанавливать их на более короткие промежутки времени, скажем, не на целый год, а поквартально.

В "Санкт-Петербург Таймс" процесс планирования объема продажи рекламы на следующий год происходил осенью, и его выполнение прослеживается каждый месяц в течение всего года. Собственно говоря, при необходимости, используемые нами компьютерные программы могли прослеживать их по понедельно, или даже ежедневно.

### 3.7 Бартерные сделки

Как и у других газет, в распоряжении "Санкт-Петербург Таймс" есть мощный инструмент - бартерные договоры на рекламу. За годы своего существования мы нередко получали по бартеру компьютеры, мебель, билеты на самолет, факсы, путевки за границу, стоматологическое обслуживание, и т.д.

Но вскоре нам стало ясно, что представлять себе, что все эти блага достаются нам даром, - опасная иллюзия. Издавать газету стоит денег - и больших денег. Как понимают все руководители газет, место в газете - это деньги, деньги, затраченные на издание газеты, и потенциальный доход, если это место будет заполнено рекламой. (Меня всегда потрясает, когда я слышу от рекламодателей: "Неужели вы не можете дать мне скидку побольше? Ведь это же просто пустое место!") Любые блага, полученные от рекламы, за которую клиент платит не деньгами, а по бартеру, не только не бесплатны - они представляют собой угрозу. Для того, чтобы выпускать газету, нужны деньги. Мы всегда предупреждали своих агентов, что сначала они должны настаивать на деньгах, и рассматривать возможность бартера только, если с деньгами ничего не выходит. С точки зрения издательства, деньги всегда более удобное средства расчета, чем товары. При отсутствии денег, никакие товары или услуги, полученные по бартеру, не помогут вам заплатить по счету. С этим согласится любой руководитель, который когда-нибудь пытался заплатить арендную плату или счет из типографии не деньгами, а 200000 рулонами туалетной бумаги (или какими-нибудь другими бартерными приобретениями).

Как мы убедились, есть и еще одна причина, по которой бартер всегда хуже, чем деньги. Клиенты "Санкт-Петербург Таймс" обычно в качестве бартера предлагали свои самые дорогие товары или услуги. Хорошим примером тому могут служить авиакомпании. Большинство этих компаний всегда предлагали нам по бартеру только билеты бизнес-класса. Скорее всего, это происходило потому, что продать их было труднее, чем билеты экономического класса, и в самолетах оставались пустые места. Это означало, что часто для того, чтобы отправить нашего сотрудника самолетом, мы помещали рекламу, которой хватило бы для того, чтобы оплатить два билета экономического класса, если бы авиалиния расплачивалась с нами деньгами, а не билетами.

В "Санкт-Петербург Таймс" наша бартерная политика заключалась в том, что, если клиенты на это шли, мы старались всегда рассчитываться с ними деньгами, а не по бартеру. Несмотря на это, можно привести

примеры бартерных сделок, которые оказались для нас выгодными. Это происходило, например, когда мы узнавали, что у компании, желавшей поместить у нас свою рекламу, просто напросто не было на это денег.

Здесь я хотел бы сказать несколько слов о том, что для себя я называю "синдром куриных окорочков". Этот синдром заключается в следующем. Ко мне в кабинет в состоянии крайнего возбуждения, задыхаясь, вбегают рекламный агент. Если шеф не возражает, он или она вот-вот заключит "сделку века". "У меня есть потрясающе выгодный контракт!" - радостно сообщает агент. - "Компания N готова приобрести у нас рекламы на три месяца, и заплатит за это 15.000 куриных окорочков (или 50.000 тонн металлолома или 16 миллионов карандашей, или ...) В любом случае, мне придется ответить: "Дорогой/дорогая такая-то, что мы будем делать с 15.000 куриных окорочков (или 50.000 тоннами металлолома или 16 миллионами карандашей ...)?"

Для того, чтобы оградить себя от синдрома куриных окорочков, мы включили в свою бартерную политику еще один пункт. Если клиент не может или не хочет платить деньгами, агенты должны соглашаться на бартер, только если предлагаемые товары и услуги принесут газете пользу! Для того, чтобы это соблюдалось, мы составили список тех товаров и услуг, в которых газета действительно нуждалась. Таким образом ни агентам, ни нашим клиентам не приходилось терять ни времени, ни энергии на сделки, которым не суждено было осуществиться. У каждого агента был такой список, и, получив очередное предложение от клиента, ему не надо было справляться у начальства, можно ли его принять.

Я ни коем образом не хотел оказаться обладателем 15.000 куриных окорочков (или других таких же бесполезных для газеты вещей) и потом пытаться их продать, чтобы получить деньги. Я работаю в газете. Это то, что у меня получается лучше всего. Каждая минута, потраченная мной на продажу куриных окорочков (чего я делать не умею), будет означать, что у меня будет минутой меньше на работу в газете (что я умею делать). Это совершенно лишено смысла. Мне встретилась лишь одна газета на юге России, которая систематически прибегала к бартерным сделкам и делала это вполне успешно. При всем при том, если бы мне пришлось выпускать газету в каком-нибудь экономически неблагополучном районе, где обращение денег ограничено, я бы серьезно обдумал предложение обменять рекламу на какой-нибудь товар или услуги и продать их третьей стороне.

Как же мы платили своим агентам за проведенные ими бартерные сделки? В самом начале, когда газета была только создана, рекламные агенты получали у нас процент со всех заключенных договоров. Для того, чтобы они заключали бартерные сделки, в которых газета была заинтересована, мы платили за них деньгами тот-же процент, что и за другие договоры. Это означало, что, если мы получали по бартеру необходимый нам товар или услугу на \$1000, рекламный агент получал \$40 комиссионных деньгами. При такой системе мы все равно выгадывали \$960, но нас несколько смущало, что за сделки, не приносящие денег как таковых, мы должны были платить рекламному агенту наличными (\$40). Это заставило нас искать иных путей оплаты. Так появилась система "бартерного кредита". Агент, заключивший договор по бартеру на \$1000, получал не \$40 наличными, а кредит на \$40. Он мог сразу использовать этот кредит и получить по бартеру что-нибудь для себя, или накопить несколько таких кредитов, чтобы получить по бартеру что-то покрупнее. Например, собрав десять кредитов по \$40, т.е. всего на \$400, он мог заключить бартерную сделку с туристическим агентством и поехать отдыхать за границу. Получалось, что оплачивая бартерную сделку, мы платили тоже бартером. Эта система была довольно сложной, но мне она нравилась. Руководитель рекламного отдела, правда, был недоволен, поскольку считал, что из-за нее рекламные агенты слишком много времени тратили на сложные бартерные комбинации, вместо того, чтобы сосредоточиться на прямых денежных сделках.

Бартерные сделки - черта, присущая развивающейся экономике. С тех пор в Петербурге многое изменилось, и теперь "Санкт-Петербург Таймс" прибегает к ним очень редко. В системе оплаты тоже произошли изменения, и за бартерные сделки агенты вообще не получают комиссионных. Поэтому, те немногие бартерные договоры, которые все-таки заключаются, проходят через старших менеджеров (их зарплата вообще не предполагает комиссионных).

### **3.8 Инструментарий: опросы, информационные пакеты, визитные карточки...**

"Санкт-Петербург Таймс" снабжает своих агентов определенным набором вспомогательных средств. И хотя никакие инструменты не в силах заменить агенту его голову, язык и хороший товар, тем не менее, описанные ниже средства значительно облегчают его работу. К таким средствам относятся:

1. Визитные карточки. Визитные карточки совершенно необходимы. С их помощью рекламный агент представляется клиенту, и когда он уходит, карточка остается у клиента и служит ему физическим

напоминанием о посещении агента, а также содержит информацию, необходимую для дальнейших контактов.

2. Информационные пакеты. Еще одним напоминанием, правда, уже гораздо более серьезным и подробным, являются информационные пакеты "Санкт-Петербург Таймс". Они представляют собой папку, которую агент оставляет у клиента, и которая содержит различную информацию, включая:

- краткую общую информацию о газете
- краткую общую информацию о ее читателях
- прайс-лист на рекламу, частные объявления и объявления в разделе рабочих вакансий
- подробную демографическую информацию о читателях газеты
- договор

Иногда в ней может также быть:

- экземпляр газеты
- информация об особых видах рекламы или специальных приложениях (см.2.6.2. "Специальное приложение - путь сотрудничества редакционного и рекламного отделов.")
- техническая информация для клиентов, которые хотят разместить в газете уже созданную ими самими рекламу
- образцы рекламы

Информационные пакеты - очень полезная вещь. В краткой и профессиональной форме они сообщают клиенту, все что ему необходимо знать о газете, и остаются у него для того, чтобы он мог потом спокойно и внимательно все обдумать. "Санкт-Петербург Таймс" не жалела денег на папки и на их содержание. Мы были убеждены, что средства, потраченные на то, чтобы снабдить наших рекламных агентов серьезными и солидно выглядящими информационными пакетами, вернуться в газету в виде возросшего объема продажи.

И еще одно замечание. Мне часто попадаются информационные пакеты и прайс-листы, составленные так сложно, что без калькулятора и юриста в них просто не разобраться. Мы старались представить серьезную информацию как можно проще.

3. Материалы опроса. В список того, что включает информационный пакет, я включил "подробную демографическую информацию о читателях газеты". Собираясь опубликовать свою рекламу в "Санкт-Петербург Таймс", клиенты хотели знать не только, какое количество людей читает нашу газету, но из кого состоят эти читатели. Когда мы смогли им ответить на этот вопрос, продавать рекламу стало значительно легче. Мы провели свой первый опрос в 1994 году, спустя год после выхода газеты, и снова в 1995 и 1997 годах. (См. 4.3 "Исследование рынка: спросите, чего они хотят").

Я знаю, что не все руководители газет разделяют мою точку зрения, но я считаю материалы опроса населения необходимым инструментом рекламных агентов. Во-первых, они дают нам представление о действительном количестве наших читателей. Наш тираж 15000 экземпляров, но каждый из них прочитывают 2,9 человек, таким образом доводя число читателей до 40.000. Я мог бы рассказать вам о возрасте наших читателей, о том, какая у них зарплата, и есть ли у них радиотелефон. Я мог бы рассказать вам, сколько раз в месяц они едят в ресторане, как часто путешествуют за границу, у скольких есть автомобиль, и сколько из них собирается купить его в следующем году. Именно эту информацию используют наши рекламные агенты, ежедневно общаясь с потенциальными клиентами.

Отвечая на наши вопросы, большое число читателей сообщили, что они довольно часто едят в ресторанах. Более 50% сказали, что едят в ресторане по крайней мере дважды в месяц, и почти 14% ходят туда по крайней мере дважды в неделю. Поэтому нет ничего удивительного, что у "Санкт-Петербург Таймс" был мощный и очень успешный прорыв на ресторанный рынок.

Чем опытнее рекламодатель, тем меньше его будет интересовать общее число ваших читателей, и тем больше - подробная демографическая информация:

- Если я продаю Роллс-Ройсы, меня не интересует, что газету читает 15.000 человек. Мне важно, сколько из этих 15.000 зарабатывает достаточно, чтобы позволить себе купить Роллс-Ройс.
- Если я продаю трактора, мне неважно, что ваш тираж всего 5000. Ваша газета заинтересует меня, если вы сможете показать, что все 5000 читателей - фермеры, и что 50% из них сообщили вам, что в течение следующих полутора лет собираются купить новый трактор.

4. Договор. В информационном пакете обязательно должен быть бланк договора. Договор - это причина, по которой рекламный агент предоставляет потенциальному клиенту всю указанную информацию.

5. Пробные образцы рекламы. Если агент чувствует, что клиент сомневается, стоит ли ему покупать рекламу, и его нужно слегка подтолкнуть, агент иногда использует пробный образец рекламы. Перед тем, как встретиться с клиентом, он просит дизайнеров подготовить привлекательный образец рекламы специально для данного клиента. Когда клиент видит, как может выглядеть его реклама, это иногда помогает ему решиться на ее покупку.
6. Другие инструменты. Дополнительные средства, которыми мы вооружали своих агентов в "Санкт-Петербург Таймс", были мобильные телефоны, (небольшие) оплаченные расходы на развлечение клиентов и деньги на такси (компания не предоставляла агентам автомобилей).

### 3.9 Работа по телефону

Опыт нашей газеты подтвердил старое правило: продажа рекламы при живом общении с клиентом гораздо эффективнее, чем по телефону. Деятельная команда агентов не должна сидеть в отделе, она должна отправляться на поиски клиентов, как это было у нас. Но не стоит забывать, что иногда клиенты сами звонят в газету. Когда это происходило, я требовал, чтобы их обслуживали вежливо, уважительно и эффективно. Мне хотелось, чтобы процесс продажи рекламы начинался с того момента, когда у нас в газете раздавался звонок, независимо от того, кто поднимал трубку.

В подтверждение своих слов, приведу пример из собственного опыта. Недавно мне нужен был билет в Молдову. Я позвонил в Аэрофлот. Обслуживание, которое я получил по телефону, было чудовищным. В течение более чем десяти минут, меня отсылали из отдела в отдел. В трубку я слышал смех и шутки людей, находившихся в этих отделах. Никто ничего не знал о рейсах в Молдову, и никто не знал, у кого может быть эта информация. Собственно говоря, казалось, что никому до этого не было дела. Я сидел, прижав трубку к уху, и жалел, что у Аэрофлота нет конкурентов. Потом я вспомнил, что они были, и позвонил в Трансаэро. Там я получил очень вежливый и исчерпывающий ответ, и через час уже оплачивал свой билет у них в агентстве. Это не единственный мой опыт подобного рода.

А теперь давайте сравним эту историю с тем, что мне удалось выяснить, проводя опрос различных газет в России и бывшем СССР. В ходе этого опроса моей фирме по консультированию газет пришлось связаться по телефону и факсу с двумястами газет. В прибалтийских республиках телефонные манеры большинства - хотя и не всех - газет были вполне пристойными. Но мы с изумлением обнаружили, что на всей оставшейся территории бывшего Союза только две газеты (одна в Волгограде и одна в Ташкенте) отвечали на звонок вежливо и со знанием дела.

Человек, отвечающий на звонки в "Санкт-Петербург Таймс", - один из самых важных людей в газете. Она - лицо организации, и для большинства звонящих, в том числе и потенциальных клиентов, она - их первый контакт с газетой. Мы купили самый лучший из доступных нам телефонных аппаратов и нашли человека, который готов был постоянно быть любезным и поддерживать телефонную дисциплину. Однако я уверен, что телефонная дисциплина должна распространяться на всех сотрудников газеты. Все, кто у нас работал, знали, что когда я был в пределах слышимости, поднять трубку и просто сказать: "Алло!", означало подписать себе смертный приговор. (Правильным ответом было: "Доброе утро/день, "Санкт-Петербург Таймс".", или "Санкт-Петербург Таймс", такой-то (имя) слушает", или другие варианты в том же духе.)

Соблюдение телефонной дисциплины означает, что каждый сотрудник газеты:

- всегда берет трубку, когда звонит телефон (в рекламном отделе соблюдалось правило, по которому, если кто-нибудь слышал, что телефон прозвонил три раза, он отвечал на звонок вне зависимости от того, его это был телефон, или нет)
- вежливо и любезно отвечает на все звонки
- старается по мере сил помочь всем звонящим
- телефонная дисциплина означает, что, если по телефону просят передать что-то отсутствующему сотруднику, эти сообщения записывают и всегда передают адресату.

Не могу сказать, что во время моего руководства "Санкт-Петербург Таймс" нам удалось добиться совершенства в области телефонной дисциплины. Одно знаю точно: любое отклонение от совершенства в этой области стоит компании больших денег.

## Глава 4: Маркетинг товара, который нужен людям

### 4.1 Чего хотят рекламодатели?

В чем заинтересованы рекламодатели? Ответ на этот вопрос настолько прост, что иногда его легко выпустить из виду: они заинтересованы в результате. Обычно результатом для рекламодателя является продажа товара или услуг, хотя иногда встречаются клиенты, преследующие иные цели, например, престиж.

Я обратил внимание, что рекламные агенты чаще всего предпочитают большую рекламу, поскольку, если они получают процент с продажи, большая реклама приносит больше денег. Дизайнерам, когда у них много дел, больше нравится простая реклама, потому что ее легче выполнить, а когда им скучно, они отдают предпочтение очень сложной рекламе, потому что ее интересно делать. Людям, сочиняющим для рекламы тексты, нравятся умные тексты, потому что тогда они сами чувствуют себя очень умными и могут получить какие-нибудь призы, присуждаемые в области рекламы. Когда все эти специалисты начинают уговаривать рекламодателя, тому тоже начинает казаться, что все это ему необходимо. На самом деле, для того, чтобы получить то, к чему он действительно стремится, т.е. результат, рекламодателю надо либо рекламное пространство определенного размера, или цвета, либо сложную графику, либо умный текст.

Мы в "Санкт-Петербург Таймс" придерживались общепринятых за рубежом представлений о том, что недостаточно просто продать клиенту несколько квадратных сантиметров газетного пространства и со спокойным сердцем переходить к следующему рекламодателю. Мы должны продавать услугу, продавать разрешение проблем наших клиентов, продавать то, что удовлетворит их потребности, продавать успех.

В этой связи немаловажно, что рекламу будут создавать талантливые дизайнеры, что она будет выходить в издании, которое, благодаря публикации в нем правдивых новостей и надежной информации, привлекает большое количество читателей. Но это только начало. Наши рекламодатели высоко ценили качество обслуживания и нашу точность в выполнении работы в срок. Однако главной их заботой были две вещи.

#### Финансовая эффективность

Рекламодателям нужна финансовая эффективность, но, по крайней мере, в Петербурге, они редко представляют себе, как ее измерить. В середине 90-ых на петербургский рынок стало медленно проникать принятое во всех странах представление о критерии финансовой эффективности рекламы, которое называется "стоимость на тысячу". Этот критерий показывает, сколько денег надо затратить на то, чтобы реклама достигла 1000 человек. Он вычисляется умножением цены рекламы (за страницу или за квадратный сантиметр) на 1000 и делением результата на величину тиража газеты:

цена рекламы x 1000

тираж

Получившаяся величина показывает рекламодателю, сколько он затратит на то, чтобы обратиться через данную газету к 1000 читателей, т.е. к своим потенциальным покупателям. То же самое он может сделать относительно конкурирующей газеты и сравнить результаты. Возьмем, например, три газеты:

	<b>цена страницы</b>	<b>тираж</b>
газета # 1	\$ 1.290	86.000
газета # 2	\$ 1.700	100.000
газета # 3	\$ 2.100	150.000

В этом примере газета #3 - самая рентабельная, а газета #2 - наименее рентабельная. Сравните их стоимость на тысячу:

	<b>Цена на тысячу</b>
газета # 1	\$15
газета # 2	\$17
газета # 3	\$14

#### Демографическая информация и ориентация на особого читателя

Критерий "стоимость на тысячу" говорил не в пользу "Санкт-Петербург Таймс": у нас была достаточно высокая цена и относительно маленький тираж. Однако мы стремились доказать своим клиентам, что публиковать у нас рекламу выгодно, поскольку наша узко направленная газета адресовалась однородной группе читателя (т.е. потенциального покупателя) с довольно высоким доходом. Для того, чтобы показать, насколько привлекательна была эта группа в качестве потенциального покупателя, мы предоставляли рекламодателям информацию о доходах своих читателей и о том, как они тратят свои деньги.

Этот аргумент соответствует представлениям, которые последнее время все больше и больше распространяются среди рекламодателей в экономически развитых странах, и, как мне кажется, будут проникать в Россию по мере того, как рынок рекламы будет становиться и здесь все более изощренным. Клиенты, ориентированные на финансовую эффективность, выдвигают все больше требований. Они хотят получить точную демографическую информацию, чтобы, тратя деньги, знать, доступ к какому читателю, т.е. потенциальному покупателю, они покупают. В этой ситуации совершенно незаменимыми окажутся данные опросов (см. 4.3 "Исследование рынка: спросите, чего они хотят").

Следующим шагом со стороны клиентов будет требование, чтобы их реклама попадала точно по адресу, т.е. к тем читателям газеты, в которых они заинтересованы как в покупателях, например, к домохозяйкам, чьи мужья зарабатывают \$5.000 в год и больше. Здесь-то и получают преимущество те газеты, которые обладают подробными демографическими данными о своих читателях и которые готовы выпускать газету в нескольких вариантах (см. 4.5 "Цены"), или со вкладышами (см 4.7.3 "Другие типы рекламы"), или использовать другие способы обращения к конкретным группам читателя. Такие методы могут снизить стоимость рекламы для рекламодателя, одновременно донося его рекламу до большинства потенциальных клиентов, и не тратя усилий на то, чтобы о ней узнали тысячи других людей, которые вряд ли станут его покупателями.

#### Деловые решения деловых проблем

В "Санкт-Петербург Таймс" мы настраивали своих агентов на то, чтобы они не только стремились выяснить, чего хотят клиенты, но и обсуждали, насколько эти желания соответствуют их потребностям, и, по возможности, удовлетворяли эти желания. Если же у нас не было ничего, что отвечало бы потребностям какой-то группы рекламодателей, наши агенты предлагали руководству газеты новые идеи рекламных продуктов (см. 4.9 "Отзываясь на потребности клиента"). В конце концов, с какой стати будет рекламодатель отдавать деньги газете, которая не может предоставить ему то, что ему надо?

## **4.2 Чего хотят читатели?**

Тот же вопрос относится и к читателям. Зачем читателям покупать газету, которая не дает им того, чего они хотят? Именно читатели привлекают рекламодателей: "нет читателей = нет рекламы = нет денег". Поэтому любое исследование, посвященное ситуации в газете относительно рекламы, должно ответить и на этот вопрос: чего хотят читатели, и получают ли они то, что хотят?

Я вовсе не хочу сказать, что рекламный отдел "Санкт-Петербург Таймс" диктовал редакционному отделу, о чем ему писать. Это не так. Но, возглавляя оба отдела, я считал, что в мои обязанности входит следить за тем, чтобы деятельность этих отделов была ориентирована в одном направлении, чтобы они обращались к одним и тем же группам читателей (см. ниже 4.4 "Ориентация рынка: соответствие рекламы и читателя").

Так чего же хотят читатели? Многие редакторы, включая некоторых в "Санкт-Петербург Таймс" полагали, что хорошо знают свой город и своих читателей уже просто потому, что давно здесь живут, или благодаря чутью журналиста. Я с уважением отношусь к чутью журналиста, но считаю, что, вместо того, чтобы основываться на догадках относительно того, чего хотят читатели, всегда лучше спросить об этом их самих. В "Санкт-Петербург Таймс" мы регулярно проводили опросы читательского мнения (подробное описание наших методов приведено ниже, в 4.3 "Исследование рынка: спросите, чего они хотят"). В первый же раз, проведя такое исследование, мы сразу же обнаружили, что контингент наших читателей отличается от того, что мы предполагали.

Вопрос о том, что следует предлагать читателю, ставит нас перед вечной дилеммой: надо ли ему давать то, о чем он сам хочет знать, или то, что ему следует знать по мнению редактора?. Должна ли газета просто развлекать и приятно шекотать читательские нервы, или же она должна быть социальной совестью общества? Эти вопросы, наверное, правильнее было бы обсуждать в книге по редакционному менеджменту, а не по рекламе и бюджету, но мне кажется, что разумнее всего было бы предоставлять читателям определенную долю того и другого.

Выяснив потребности и желания читателей "Санкт-Петербург Таймс", мы затем старались их по мере сил удовлетворять. Но одно мы поняли твердо: необходимо было регулярно узнавать у читателей, чего они хотят. Это объяснялось тем, что наша читательская аудитория менялась, и менялись ее потребности и желания. Был период, когда все больше и больше бизнесменов, обращаясь ко мне, как к руководителю газеты, говорили о том, что наша газета недостаточно соответствует их потребностям, не предоставляет необходимой им информации. Только когда редактор раздела бизнеса обратился в опросе непосредственно к читателям-бизнесменам (см.4.3 "Исследование рынка: спросите, чего они хотят"), он понял, как далеко от потребностей читателей ушел его раздел. Первоначально он не хотел обращаться к читателям, уверяя меня, что и так прекрасно знает, что им надо. Оказалось, что это не так, и ответы, полученные от читателей, очень наглядно это показали. К чести редактора, должен сказать, что, как только он обнаружил свою ошибку, он моментально провел кое-какие изменения в разделе. В результате эта часть газеты стала значительно крепче, больше отвечала интересам читателей, а ключевые статьи, посвященные бизнесу стали публиковаться на первых полосах, таким образом привлекая к разделу внимание читательской аудитории.

Все дело было в том, что, пока редакционная команда двигалась в направлении, отвечавшем ее собственным интересам, состав читателей претерпевал изменения, в результате которых читательские интересы развивались в противоположном направлении. Демография читателей меняется: самые старые читатели умирают, и им на смену приходит более молодое поколение, изменяется уровень безработицы, приезжают люди из других мест. Изменяются установки читателей - вчерашние либералы становятся более консервативными, возникают новые вопросы, старые проблемы теряют свою актуальность.

### 4.3 Исследование рынка: спросите, чего они хотят

Исследование газетного рынка очень сложная наука, и я не буду делать вид, что хорошо в ней разбираюсь. Но я могу поделиться своим опытом и рассказать, что оказалось полезным для нашей газеты.

Я заметил, что наиболее частая ошибка опросов, проводимых газетами в России, состоит в том, что газеты тратят деньги - и часто немалые - на то, чтобы очень подробно узнать у читателей, что тем нравится и что не нравится в редакционном разделе газеты, и практически никогда не задают вопросов о самих читателях, в особенности о том, как и куда они тратят деньги. Часто в результате таких опросов редакционный отдел получает подтверждение собственной гениальности (нередко благодаря тому, что вопросы поставлены так, чтобы получить желаемые ответы), а отдел рекламы от этих опросов не получает ровно ничего.

Разрешите мне привести некоторую информацию, которой располагал рекламный отдел "Санкт-Петербург Таймс" относительно читателей газеты:

- 37% получали более \$600 в месяц
- только 12,5% собирались в течение следующих 5 лет купить в Петербурге квартиру
- почти 14% ели в ресторане по крайней мере дважды в неделю
- 33% из них посещали рестораны по крайней мере один раз в неделю
- у 37% дома был компьютер
- 42% пользовались кредитной карточкой
- у 56% была машина
- 14% собирались в ближайший год купить машину (или поменять старую)
- 64% в предыдущем году побывали за границей
- 63% собирались за границу в следующем году



Мы знали возраст этих читателей, знали, есть ли у них радиотелефон, пользуются ли они Internet, какое количество из них работает менеджерами, и т.д., а так же, сколько времени они тратят на то, чтобы прочитать каждый выпуск нашей газеты, какие разделы в ней их интересуют, и какие еще газеты они читают. Все эти подробности о наших читателях, в том числе и то, как они тратят деньги сейчас, и как собираются потратить их в будущем - необыкновенно действенный инструмент, которым ежедневно пользовались наши агенты, продавая рекламу клиентам.

Откуда же нам были известны все эти и другие подробности о наших читателях? Очень просто - мы их об этом спрашивали. (Параллельно с этим редакционный отдел имел возможность задавать вопросы, важные для них). Для этого существует несколько способов, из них наиболее полный и глубокий - метод опроса.

### Опросы

Первый свой опрос мы провели спустя год после основания газеты. Поскольку нанимать специальных людей для исследования рынка довольно дорого, мы решили сэкономить и свою первую анкету напечатали прямо в газете, попросив читателей заполнить ее и отослать нам. Для того, чтобы у людей был какой-то стимул сделать это, мы пообещали, что каждый, заполнивший анкету, будет участвовать в розыгрыше довольно серьезного приза.

В то время мы только начинали, и у нас практически не было никакой информации, на которую можно было бы опереться, продавая рекламу. Поэтому для нас полезным могло оказаться совершенно все. Обработав полученную информацию так, чтобы она легко воспринималась, мы включили ее в информационный пакет (см. 3.8 "Инструментарий...") Это стало основой нашей политики в области продажи рекламы на следующий год. Но уже в процесс этого первого опроса мы поняли, что из-за своей неопытности, мы допустили ряд оплошностей, которые делали результаты опроса не совсем объективными. Поместив, например, анкету внутри газеты, мы автоматически исключили людей, которые не читали нашу газету. Получалось, что мы спрашивали людей, которым наша газета нравилась (иначе они бы ее не читали), почему она им нравится, но не могли обратиться к тем, кто не принадлежал к нашим почитателям (но мог бы им стать) - ведь они не читали ее, поскольку она им не нравилась, а, значит, и не могли увидеть эту анкету. Розыгрыш и приз тоже влияли на объективность результатов опроса, поскольку существовала вероятность, что на анкету с большей охотой отвечали те, для кого приз представлял собой интерес. Кроме того, теперь я думаю, что, поскольку мы придавали слишком большое внимание вопросам о газете, нам не удалось собрать достаточно информации, полезной для рекламного отдела и для наших распространителей.

Проводя дальнейшие опросы, мы обращались за помощью к специалистам. Это было дорого, но даже те ограниченные сведения, которые нам удалось собрать во время самостоятельно проведенного опроса, показали нам, насколько ценной была эта информация. Мы решили не жалеть денег на то, чтобы она была более полной и точной. Поскольку профессионалы использовали гораздо более сложные и надежные методы, сведения, собранные ими, были значительно более высокого качества, чем те, которые удалось собрать нам, хотя было приятно видеть, что, проводя исследование собственными силами, мы не получили каких-то очевидно ошибочных данных. Кроме того мы сами посвятили гораздо больше усилий на то, чтобы правильно подобрать и поставить вопросы. У меня создалось впечатление, что большинство газетных опросов в России страдают одним и тем-же недостатком: планируя проведение опроса, руководители редко предлагают всем отделам газеты представлять интересующие их вопросы.

### Купоны/конкурсы

Мы в своей газете проводили много различных конкурсов и печатали купоны, которые читатели должны были вырезать и передать либо обратно газете, либо непосредственно рекламодателю. Мы никогда не использовали эти купоны для опроса читателей - а зря. Задав один - два вопроса (в зависимости от свободного места) на различных купонах, помещенных в газете, можно было использовать их как мини-опросы, проводимые через регулярные промежутки времени. Конечно, такие опросы страдали бы некоторыми из описанных выше недостатков, поскольку купоны публиковались в самой газете и те, кто газету не читал, не мог ответить на интересующие нас вопросы.

### Тематические группы (фокус-группы)

Еще одним сравнительно простым и относительно дешевым методом является то, что на западе называется "фокус-группой". Этот метод заключается в том, что приглашается небольшая группа, скажем, читателей или не-читателей, рекламодателей или тех, кто ими не является. Эти люди в течение одного - двух часов ведут беседу и делятся своими мыслями о газете. Существуют некоторые правила проведения тематических групп, позволяющие извлечь из этой формы работы максимальную эффективность:

- группа должна быть небольшой: не более 8 - 12 человек
- ее внимание должно быть сосредоточено на обсуждении одной темы или определенной группы (например, читательницы - женщины или рекламодатели, занимающиеся розничной торговлей, или раздел газеты, посвященный бизнесу и т.д.)
- у группы должен быть ведущий, который не является сотрудником газеты и который выступает в группе как нейтральный судья
- обсуждение должно происходить свободно, его не следует прерывать высказываниями в защиту газеты или долгими объяснениями того, почему газета делает что-то определенным образом
- поощряйте критические высказывания группы в отношении газеты

### Встреча с редактором за обедом

Разновидностью тематических групп, которые проводила наша газета, были встречи за обедом с редактором, в течение которых мы беседовали с читателями, придерживаясь примерно тех же принципов, что и в тематических группах. Проведенные таким образом встречи явились хорошим способом поддерживать контакт с читателями и принесли большую пользу редактору, а, значит, и всей редакции. Именно во время двух таких встреч с читателями-бизнесменами мы до конца поняли, насколько не соответствует наш раздел, посвященный бизнесу, их интересам, и смогли наметить пути выхода из создавшегося положения (см. 4.2 "Чтого хотят читатели")

### Беседы один на один с читателем

Этот метод исследования имеет очевидные недостатки. Опрошенная группа оказывается слишком мала, и не может считаться репрезентативной. Она обладает высокой степенью выборочности, и, что не менее важно, существует большая вероятность, что человек, проводящий опрос, будь то руководитель газеты, или кто другой, услышит только то, что хочет услышать, и не услышит остального. Но этот самый примитивный способ исследования рынка нередко помогал мне идентифицировать проблему, которая затем требовала более детального изучения.

Должен заметить, что мне не всегда удавалось уйти от использования этого метода. Когда я руководил "Санкт-Петербург Таймс", у меня создавалось впечатление, что стоило мне появиться в гостях, ресторане, театре, на пикнике или еще где-нибудь, всегда находилась кто-нибудь, кто сгорал от нетерпения, чтобы сообщить мне, как надо выпускать газету, и чего в ней не хватает. Но складывая обрывки различной информации и пользуясь подобными случаями, чтобы задать конкретные вопросы, я нередко приходил к очень ценным выводам.

### Изучение рынка

Кроме описанных выше методов сотрудники "Санкт-Петербург Таймс" регулярно проводили исследования различных аспектов нашего рынка. Как и большинству других газет, нам всегда было интересно, сколько стоило разместить рекламу в конкурирующих газетах. Кроме этого мы старались узнать, удалось ли другим газетам добиться сотрудничества с теми категориями рекламодателей, которые оставались недоступны для нас. Выясняя, в каких областях минимальные усилия с нашей стороны приносят наибольшую прибыль, а в каких огромные усилия оказываются наименее рентабельными, мы обращались к собственной газете - кстати говоря, этот источник нередко недооценивают и используют не в полную силу.

Должен сказать, что один из самых опытных и успешных людей в области газетного бизнеса, с которыми мне довелось встречаться, считает что опросы - бесполезная трата денег и времени. Я с этим несогласен. На мой взгляд, существует по крайней мере четыре серьезных причины, чтобы проводить опросы какого бы то ни было вида. Они позволяют вам:

1. выяснить, кто читает вашу газету и что существенно для этих людей
2. получить информацию о ваших читателях, которой вы сможете поделиться с рекламодателями
3. определить, кто вашими читателями не является
4. выработать стратегию, чтобы привлечь некоторых из них

Тут же хочу указать три основные ошибки, которые совершают большинство российских газет, и которых не удалось избежать и нам:

1. иногда, после того, как вы получаете результаты опросов, их читает один человек, затем их ставят на полку, чтобы никогда больше к ним не обращаться
2. в тех случаях, когда результаты не соответствуют представлениям руководства или редактора, их нередко просто игнорируют

- иногда результаты, противоречащие представлениям руководства или редактора, интерпретируют таким образом, чтобы они им соответствовали, даже в том случае, если подобная интерпретация либо просто ошибочна, либо основана на ничем не доказанных предположениях.

В этом разделе я говорил в основном об исследовании рынка в интересах рекламного отдела, но можете быть уверены, что не меньшую пользу оно принесет и редакционному отделу. Так во время своего первого опроса нам удалось сделать одно очень существенное открытие подобного рода. Оказалось, что значительное число наших читателей хотело бы, чтобы в газете был спортивный раздел, в то время у нас отсутствующий. После этого мы включили его в газету. Один мой знакомый американский журналист и редактор говорит, что опросы помогают нам узнать, как "говорить не только о том, что тревожит наших читателей, но и о том, что приносит им радость, найти что-то, что заставит их покупать нашу газету".

В "Санкт-Петербург Таймс" мы изучали результаты опросов с огромным интересом. Став обладателями надежной информации, мы тем самым получали большое преимущество. Это давало возможность предотвращать ошибки и открывало перед нами новые перспективы. Тем не менее, я полагаю, что опросы надо рассматривать как инструмент, а их результаты можно сравнить с данными военной разведки. Этими результатами нельзя пренебрегать, их необходимо учитывать при планировании. Полученные данные помогут вам в составлении планов и ведении дел в компании, но нельзя становиться их рабами. Можно было бы привести много примеров успешных коммерческих начинаний, в том числе и в области газетного бизнеса из которых бы никогда ничего не вышло, если бы люди абсолютно доверялись результатам опросов. Иногда руководить - значит идти на риск и следовать своему видению, которое не всегда является правильным и логичным с точки зрения тех, кто проводит опросы. Я склонен придерживаться мнения, что руководитель - будь то руководитель газеты или чего-то другого - должен представлять свою цель, а опросы - одно из многочисленных средств, которые его к этой цели приведут.

#### 4.4 Ориентация рынка: соответствие рекламы и читателя

Работая в "Санкт-Петербург Таймс", я понял, в чем залог успеха в области рекламы. Вот три условия, которые его определяют: наличие эффективной рекламы, ее соответствие читательской аудитории газеты, возможность ее продажи рекламодателю. В этой книге я уже останавливался на вопросах продажи (см., например, 1.2. "Основы рекламной тактики "Санкт-Петербург Таймс") и ниже буду рассматривать способы, которые помогут сделать рекламу более эффективной (см. 4.8 "Создание рекламы, приносящей пользу клиентам"). Но сейчас мне бы хотелось обсудить вопрос о соответствии, т.е., о том, как обеспечить соответствующего читателя подходящей ему рекламой и наоборот.

Очень легко совершить необратимую ошибку и попытаться продать не тот продукт не тем людям. Опубликовать рекламу автомобиля Роллс-Ройс в газете для фермеров столь же бессмысленно, как и рекламировать трактора в газете для сверхбогатых бизнесменов. В "Санкт-Петербург Таймс" мы поняли, что необходимо правильно сориентировать наш рынок, как в отношении читателей, так и в отношении рекламодателей. Здесь одновременно работают два фактора:

- рекламодатели иногда диктуют, для каких читателей писать
- читатели иногда диктуют, каким потенциальным рекламодателям продавать рекламу

Это не значит, что рекламный отдел "Санкт-Петербург Таймс" диктовал редакционному отделу, что писать в газете. Этого не происходило. Но как человек, возглавлявший оба отдела, я должен был следить, чтобы направления их работы совпадали, и чтобы они обращались к группам (читателей и рекламодателей), которые не противоречили друг другу..

##### Читатели, соответствующие рекламе

Начиная выпускать "Санкт-Петербург Таймс", мы ориентировались на четыре группы читателей: иностранных бизнесменов, живущих в Петербурге, иностранных туристов, русских, говорящих по-английски, и русских, изучающих английский. Свой редакционный материал мы адресовали в основном первым двум группам: половине - бизнесменам и половину - туристам. Но разговоры с рекламодателями снова и снова свидетельствовали о том, что они были гораздо меньше заинтересованы в туристах, чем в бизнесменах, и мы пересмотрели свою редакционную политику так, чтобы наш материал больше соответствовал последним (больше новостей для бизнесменов, меньше - для туристов). В данном случае мы переориентировали содержание газеты в соответствии с интересами рекламодателей.

##### Реклама, подходящая для читателей

В начале мы предполагали, что русские будут составлять лишь очень небольшую долю нашей аудитории. Каково же было наше удивление, когда результаты самого первого опроса показали, что на них приходится

63% наших читателей! Второй опрос, использовавший более точные методы, подтвердил эту цифру и одновременно показал, что многие из наших русских читателей получают хорошую зарплату. Опираясь на эти данные, мы стали обращаться к совершенно новым категориям рекламодателей, с которыми раньше даже и не пытались установить никаких отношений (например, к фирмам домашней мебели, туристическим агентствам). Кроме того мы стали обращать больше внимания на раздел рабочих вакансий, который теперь является самым успешным из рекламных разделов. В этом случае мы приспособили свою стратегию в области продажи рекламы к реальной картине нашей читательской аудитории.

Я посещаю много различных газет по всей России, и меня часто спрашивают, где взять рекламодателей. Мне кажется, что главное здесь - найти соответствие между желаниями читателей и рекламодателей. Тогда ответ найдется сам собой. Если, например, я бы издавал журнал для крупных бизнесменов, я бы не пытался продать рекламу салону, специализирующемуся на прическах в стиле панк. Я бы не смог заинтересовать салон, а если бы даже они все-таки купили рекламу, она вряд ли привлекла к ним посетителей, ведь среди читателей такого журнала было бы слишком мало их потенциальных клиентов, и салон никогда больше не купил бы у меня рекламу. Справедливо и обратное. В 1994 году в петербургском издании "Хиппилэнд" (местном журнале, написанном хиппи и предназначенном для хиппи) была помещена реклама брокерских услуг, связанных с фьючерсными сделками. Интересно знать, скольким читателям журнала могла пригодиться эта реклама? Может быть, было бы лучше поместить там рекламу того, от чего читатели действительно могли получить какую-нибудь пользу?

#### Постоянный процесс

Нельзя раз и навсегда сделать так, чтобы читатель и реклама соответствовали друг другу. Читательская аудитория изменяется, и с ней меняются потребности и желания читателей.

Мы узнаем об этих изменениях из периодических исследований, проводимых газетами в форме опросов, или же просто благодаря последним данным, предоставляемым местными статистическими службами. Вся эта информация очень полезна для стратегического планирования и для постановки конкретных задач. Если, например, газета с постоянным тиражом выясняет, что 75% ее читателей - пенсионеры, а в следующем году оказывается, что пенсионеры составляют уже 80% читателей - пора бить тревогу, ведь это означает, что газета не привлекает молодую аудиторию, а существующие читатели стареют, и через 20 лет большинство из них просто умрет. Нет читателей - нет и рекламодателей. Газете необходимо выработать стратегию, которая привлекала бы более молодую аудиторию, не отпугивая при этом старых читателей.

В "Санкт-Петербург Таймс" мы всегда старались подобрать потенциальных рекламодателей, осознававших или не осознававших свою потребность в рекламе, бизнес которых был достаточно велик и приносил достаточный доход, чтобы они могли ее себе позволить. Не полагаясь только на старый рынок, мы постоянно стремились его расширять, но при этом всегда следили за тем, чтобы реклама соответствовала нашим читателям, или же искали возможностей изменить что-то в ориентации газеты, чтобы привлечь новых читателей, необходимых для рекламы. Этим я не хочу сказать, что серьезную политическую газету надо превращать в бульварную, однако надо всегда помнить правило, которое не смогли усвоить динозавры - чтобы выжить, надо эволюционировать.

## 4.5 Цены

Теперь, оглядываясь назад, я понимаю, что мы долго занижали цены на свой товар - рекламное пространство в газете. Мы не поднимали цены, во-первых, боясь потерять клиентов, а во-вторых, наш бюджет в самом начале составлялся настолько неумело, что мы точно не понимали, сколько денег следовало брать с клиентов, чтобы добиться желаемой прибыли. (Был период, когда мы даже не понимали, что теряем деньги на своих международных подписчиках. Это стало ясно, когда мы научились лучше составлять бюджет. Тогда нам пришлось решать, прекращать ли продавать газету по международной подписке, или же поднимать на нее цену). Совершенно понятно, что, если цены чрезмерно высоки, невозможно будет что-нибудь продать. С другой стороны, заниженные цены либо приносят убыток, либо, лишая газету прибыли, мешают расширению бизнеса.

#### Методы назначения цен

В начале существования нашей газеты мы устанавливали цену за квадратный сантиметр газетной площади, как это делает большинство российских газет. Но вскоре нам стало ясно, что этот способ страдает двумя существенными недостатками. Во-первых, он создает трудности для дизайнеров, которым приходилось верстать рекламу различных размеров. Получалась разнородная и разношерстная картина, из-за которой вся газета выглядела неаккуратно. Вторая проблема касалась клиентов. Ежедневно имея дело с квадратными сантиметрами, мы привыкли мыслить в квадратных сантиметрах, но большинству рекламодателей было трудно зрительно представить, как выглядят 10 кв.см или 120 кв.см или 200 кв.см. Даже объяснить это было

не так легко, поскольку реклама, высотой 10 см и шириной в два столбца с учетом пространства между столбцами, отличается от десятисантиметровой рекламы в один столбец больше, чем в два раза.

Американские газеты продают рекламу в "колонко-дюймах". ( дюйм равен 2,5 см.) В метрической системе эквивалентом этому будет "колонко-сантиметр", и он будет обозначать, что мы продаем пространство шириной в одну газетную колонку и высотой в 1 см. Однако, на мой взгляд, эта система обладает теми же недостатками, что и система, основанная на квадратных сантиметрах. Она точно так же приводит к неровным границам рекламы, и эту систему трудно объяснять клиентам.

Разрешить эти проблемы нам помогла идея, которую мы почерпнули в одной московской газете. Мы ввели систему блоков или модулей стандартного размера, из которых, как из кубиков, клиенты могли по своему усмотрению составлять более крупные площади.

Мы разделили страницу на 30 блоков, каждый шириной в один столбец и высотой 6 см (см. прайс-лист в приложении). Рекламодатель мог купить не менее одного такого блока. Купив необходимое ему количество блоков, он мог располагать их по-разному. Два блока, например, могли помещаться вертикально друг над другом, или горизонтально. Мы не брали дополнительной платы за пространство между колонками.

Подобно тому, как клиенты составляли свою рекламу из нужного количества блоков, мы верстали рекламные страницы. Поскольку все блоки были одной величины, объединять их стало легко, и газетная страница выглядела опрятно.

### Скидки

В самом начале мы использовали систему скидок, которая зависела от двух факторов - от того, сколько рекламы покупал клиент для публикации в каждом последующем номере, и от ее размера. Эта система работала достаточно хорошо, но иногда все-таки создавала кое-какие проблемы. Например, верный нам клиент, из года в год покупавший еженедельную небольшую рекламу, мог пожаловаться на то, что получает меньшую скидку, чем кто-то, купивший всего одну рекламу на страницу. Бывало и наоборот, рекламодатель, собиравшийся купить небольшое количество рекламы большого размера, требуя скидки, ссылаясь на то, что человек, публикующий рекламу меньших размеров получал скидку больше, чем он (при этом, он естественно "забывал", что тот подписал договор на более длительное сотрудничество).

В поисках других путей мы нашли очень простую, понятную всем систему, с которой большинство клиентов легко соглашалось. Она состояла в том, что, чем больше денег тратит рекламодатель, тем больше скидку он получает. Это легко поддается объяснению и несложно рассчитать.

Было и еще одно изменение, которое мы внесли в свою политику в области скидок. Мы перестали помещать размеры скидок на прайс-листе, который вручали своим клиентам, как это делали в самом начале. Иначе, первым делом рекламодатель естественно обращал внимание на скидку, и начинал торговаться, беря за основу не первоначальную цену, а цену с учетом этой скидки, таким образом ставя наших агентов в сложное положение, когда им приходилось обороняться и отказывать.

Когда мы убрали размеры скидок с прайс-листа, это оказалось значительным подспорьем для агентов, облегчив им переговоры о цене. У них появилась возможность выяснять, на какую скидку надеется клиент, и вообще рассчитывает ли он на нее. Если клиент надеется на скидку, которая находится в пределах максимально допустимой величины (а это, как указано выше, зависит от общей суммы денег, которую он собирается затратить), агент такую скидку предоставит, и клиент останется доволен, что получил то, что хотел. С другой стороны, если клиент надеется на скидку, но не говорит об этом, или не очень хорошо представляет себе, какова должна быть ее величина, агент может предложить ему скидку, величина которой меньше максимально возможной - например, только 5%, при максимально возможных 10%. Естественно, что в этом случае клиент может попытаться нажать, и скажет: "Дайте мне 10%, и дело сделано". Агент может согласиться, и рекламодатель останется доволен. У него будет ощущение, что он получил большую скидку, потому что хорошо торговался.

Обязательства перед рекламным отделом "Санкт-Петербург Таймс" не позволяют мне указывать здесь максимальный процент предоставляемых ими скидок. Единственно, что могу сказать, это, что наша политика в области скидок стала гораздо жестче, чем в начале. На ранней стадии своего существования мы дважды давали скидку больше, чем 40%, которые тогда были нашей максимально допустимой величиной, и оба раза я считал, что мы слишком разбрасываемся деньгами. Собственно говоря, я считал, что 40% и так слишком много. Как я уже заметил в разделе 1.2 "Основы рекламной тактики "Санкт-Петербург Таймс", мы не считали, что ставка на низкие цены - лучший способ что-то продать.

## Наценки

За определенные виды рекламы мы брали не меньше, а больше денег. В нашей газете дороже стоили те места в газете, которые пользовались повышенным спросом:

- Следуя этому правилу, дороже стоила реклама, помещенная на третьей и последней страницах.
- Согласившись поместить небольшую рекламу на первой полосе (я сопротивлялся этому несколько лет, считая, что от этого газета будет выглядеть дешевле), мы брали за нее в 2,5 раза дороже, чем за рекламу на других страницах.
- После того, как мы ввели в нашей, в основном черно-белой, газете дополнительный голубой цвет, рекламодатели, желавшие использовать в своей рекламе этот цвет, должны были платить больше.
- Дороже стоила реклама в разделе "Рабочие вакансии", поскольку место в этом разделе пользовалось таким спросом, что мы знали, что можем получить более высокую цену.

## Издания, выходящие в нескольких вариантах

Из-за характера рынка в Петербурге у нас ни разу не было возможности выпускать газету в нескольких вариантах, а жаль. Это бывает очень выгодно.

Примером издания, выходящего в нескольких вариантах, может служить газета, выпускаемая в городе, расположенном на двух противоположных берегах реки. Предположим, что в северной части города живет много пенсионеров, а в центре и на юге - много молодых людей с хорошим образованием и высоким уровнем дохода. Рекламодатель может быть заинтересован в привлечении только одной из этих групп. Газета выходит в двух вариантах, и это дает рекламодателю возможность выбирать, помещать ли свою рекламу в южном или северном варианте, или в обоих. А мы, журналисты, если захотим, можем сделать два варианта первой страницы, каждый из которых будет посвящен событиям, имеющим особое значение для населения именно данной части города.

Для рекламодателя преимуществом газеты, выходящей в нескольких вариантах, является то, что он может более точно адресовать свою рекламу потенциальному покупателю. Магазин, расположенный на севере большого города, не захочет тратить деньги на рекламу, предназначенную жителям южной части, поскольку они вряд ли когда-нибудь окажутся в этом магазине. Фирма, торгующая канцелярскими товарами, может быть заинтересована в рекламе только для центральной части города, где расположены все офисы. Для самой газеты преимущество такой системы заключается в том, что она позволяет дважды продавать одно и то же рекламное пространство. Естественно, что, поскольку реклама будет достигать меньшее количество народа, рекламодатели захотят и платить за нее меньше. Однако, если два клиента заплатят по 60% от полной стоимости, это все равно принесет больше денег, чем продажа одной рекламы на одно место. Я был свидетелем очень успешного использования такого способа в Австралии. В России, где по закону реклама должна составлять не более 40% всего материала газеты, такая практика тоже могла бы оказаться выгодной. При этом она, безусловно, должна основываться на точной информации о ваших читателях: кто они, где живут и чего хотят.

## Выбор уровня цен

Выбрать уровень цен всегда нелегко. Он должен отражать истинные затраты газеты и ее потребность в прибыли. Но все, что лежит сверх этого, определяется скорее "рыночным чутьем", чем жестким применением определенной формулы. Я лично принимал бы во внимание следующие факторы:

- затраты на выпуск газеты
- уровень прибыли, необходимый для владельцев
- качество услуг, предлагаемых газетой (чем выше это качество, тем выше цена)
- тираж, но скорее даже охват рынка (число читателей деленное на количество жителей данной территории)
- "качество читателя" (для рекламодателя показателем его является способность читателей тратить деньги или, по крайней мере, скорость, с которой они потребляют рекламируемый товар)
- уровень цен конкурирующих изданий (если вы предлагаете продукт лучшего качества, ваши цены не обязательно должны быть ниже)
- как в глазах рекламодателей будет выглядеть величина затрат на тысячу (см. Финансовая эффективность в 4.1 "Чего хотят рекламодатели?")
- инфляция (если вы будете поднимать цены, предупреждая инфляцию, рекламодатели это заметят, и им это не понравится)
- предыдущие повышения цен, проводимые газетой (вне зависимости от всех остальных факторов, в том числе и справедливости самой цены, слишком частые ее повышения не сулят ничего хорошего)

Как я уже сказал, оглядываясь назад, я полагаю, что мы в "Санкт-Петербург Таймс" довольно долго занижали цены. Теперь я бы стал придерживаться капиталистического принципа - запрашивай столько,

сколько рынок может заплатить. Но при этом я бы добавил, что, если цена будет такой, что каждый раз, платя по счету, клиент будет переживать, это может плохо кончиться.

Какова бы ни была цена, даже если она не выше, чем у других, справедлива и оправдана с точки зрения себестоимости, продавая товар рекламодателю, необходимо показать ему, что дело обстоит именно так..

### Повышение цен

Всем ясно, что повышать цены трудно. Каждый раз, когда мы в "Санкт-Петербург Таймс" вставали перед такой необходимостью, я очень нервничал, а наши рекламные агенты думали, что наступает конец света, но каждый раз это оказывалось не так. Собственно говоря, я не могу припомнить, чтобы за четыре года в результате повышения цен мы потеряли хоть одного рекламодателя - может быть это означает, что чаще всего наши цены были занижены.

Мы никогда не поднимали цен внезапно, всегда за несколько месяцев предупреждая об этом своих клиентов. Мы сообщали всем своим рекламодателям, что собираемся повысить цены, указывали, когда это произойдет и почему возникла такая необходимость. Старые цены оставались в силе до истечения всех уже подписанных контрактов.

Мы старались учитывать, что у большинства наших клиентов бюджет составлялся на период с января по декабрь. Таким образом, объявляя о повышении цен на будущий год в октябре, мы давали им возможность включить новые цены в бюджет следующего года.

Одновременно с этим мы всегда старались объявить о введении новых услуг или расширении или улучшении уже существующих. Например, когда мы переименовали "Санкт-Петербург Пресс" в "Санкт-Петербург Таймс", мы придали газете более современный вид и ввели новый цвет (голубой). Сообщая своим рекламодателям об этих улучшениях, мы параллельно с этими ввели более высокие цены на рекламу.

Обсуждая проблему повышения цен с руководителями других газет, я понял, что здесь нет единого мнения. Всегда существует разногласие по поводу того, следует ли повышать цены в самое активное время года, когда рекламодатели покупают много рекламы, поскольку она им нужна, и они все равно будут ее покупать, или в период затишья, чтобы дать рекламодателям время привыкнуть к новым ценам. Должен признаться, я не знаю, что лучше.

Существует и два противоположных мнения относительно того, что лучше - повышать цены на много, но сразу, или понемногу, но за два или несколько раз. Я отношусь к сторонникам первого метода, поскольку столкнулся с тем, что основная проблема для рекламодателей заключается не столько в количестве запрашиваемых денег, сколько в самом факте изменения цены, когда уже составлены планы, основанные на старых ценах.

## **4.6 Реклама на любой вкус и кошелек**

В самом начале мы решили, что в основе нашей рекламной политики не будут лежать низкие цены и большие скидки (см. раздел 1.2 "Основы рекламной тактики "Санкт-Петербург Таймс"). Для того, чтобы не поддаваться этим соблазнам и одновременно более гибко откликаться на потребности клиентов, мы постепенно создали довольно подвижную систему, которая предполагала, что у нас должен быть широкий ассортимент товара (в данном случае рекламы), так чтобы каждый клиент мог найти себе что-нибудь по вкусу и по карману. Мы старались избежать ситуации, при которой рекламодатель уйдет от нас ни с чем только потому, что у нас не оказалось подходящего для него товара. Разнообразие рекламы не является чем-то застывшим, оно может создаваться постоянно:

- для больших компаний и других крупных рекламодателей существует большая реклама, представляющая товар, которая создается с помощью системы модулей, о которых я говорил выше
- для крупных клиентов, которые хотят привлечь еще больше внимания и способны больше заплатить, можно создавать цветную рекламу или помещать их рекламу в газете на особо заметных местах
- можно купить и небольшую, не столь дорогую рекламу ( вплоть до рекламы размером в один блок)
- для индивидуальных рекламодателей и совсем небольших компаний существует еще более мелкий тип рекламы в отделе объявлений
- в том же отделе объявлений можно поместить большие и маленькие рекламные объявления с картинками и без них, объявления в рамках и без рамок, набранные жирным и простым шрифтом.

Естественно, что у всех этих видов рекламы разная цена. Чем больше может клиент заплатить, тем больше он получит.

Стараясь удовлетворить потребности клиентов, мы постоянно стремились развивать ассортимент своей продукции:

- мы создали страничку рабочих вакансий, где публиковали объявления компаний, подыскивающих себе высоко профессиональный персонал. Этот раздел оказался весьма успешным, собственно говоря, самым успешным в Петербурге как на английском, так и на русском языке. Он оказался настолько успешен, а спрос на него настолько велик, что мы даже начали брать за рекламу рабочих вакансий больше, чем за все остальные виды рекламы
- когда многие рестораны сказали, что не могут платить установленную нами цену, мы понизили расценки на странице, специально отведенной ресторанам, а для маленьких ресторанов ввели еще более дешевый вариант - вместо того, чтобы платить за большую отдельную рекламу, они могли войти в общий список ресторанов на этой странице. Кстати говоря, даже в этом списке тоже был выбор - публиковаться с эмблемой или без нее.

#### 4.7.1 Типы рекламы: реклама, представляющая товар

Мы разработали целый ассортимент различных видов рекламы, стремясь, как уже говорилось, соответствовать вкусу и финансовым возможностям любого клиента.

Всю нашу продукцию можно было бы разделить на две основные категории - реклама, представляющая товар ("display advertisement"), и рекламные объявления ("classified advertisement"). В некоторых языках эти две группы называются соответственно большой и малой рекламой, но, как мне кажется, это не совсем отвечает смыслу названных категорий. (Буквальный перевод этих слов с английского - "реклама, представляющая товар" и "рекламные объявления, помещенные по рубрикам")

Более точно объявления по рубрикам можно определить, как рекламу для людей, которые знают, что ищут - они купили газету, чтобы найти себе машину или квартиру или туристическое агентство. "Реклама, представляющая товар" представляет или знакомит читателя с товаром, о котором тот может уже что-то знать, или который может быть ему неизвестен, и читатель решает, стоит ли его приобретать, или нет. Рекламодатель надеется, что такая реклама привлечет внимание читателя к существованию данного продукта или поставщика этого продукта, и читатель начнет этот продукт покупать и им пользоваться.

##### Реклама, представляющая товар

Понимая, что такая реклама во многом построена на факторе случайности - на том, получит ли читатель возможность познакомиться с данным товаром или его поставщиком - мы размещали этот вид рекламы в самых заметных местах газеты. Мы не пытались уместить всю рекламу на одной или двух страницах в конце газеты, где читатель легко может ее пропустить, а располагали ее рядом со статьями, которые, как мы знали, привлекут читательское внимание. Таким образом мы давали рекламодателям возможность познакомить читателей со своим товаром, заинтересовать их как покупателей, когда те будут открывать газету.

Многие газеты в экономически развитых странах помещают рекламу такого типа в самом низу страницы, и при необходимости занимаемое ею пространство распространяется вверх. Мы следовали тому же правилу. Одновременно мы старались учесть принцип, в соответствии с которым большинство читателей чаще обращает внимание на правые страницы газеты, чем на левые, хотя, должен сказать, что в настоящее время некоторые исследователи газетного дела опровергают эту старую теорию.

Кроме того в погоне за читательским вниманием мы старались сделать рекламу зрительно наиболее привлекательной и широко использовали фотографии и разнообразные графические способы выделения текста. Позже мы ввели в газету голубой цвет и предлагали использовать его в рекламе на некоторых страницах как дополнительное средство привлечения внимания. Это имело большой успех.

Как я уже упоминал в разделе о ценообразовании, рекламу, представляющую товар, мы продавали по блокам. Страница содержала 30 блоков, и клиент таким образом мог купить рекламу, начиная с минимального размера в один блок (одну тридцатую часть страницы) и кончая целой страницей (30 блоков).

Мы делали рекламу, знакомящую читателя с товаром, как можно более броской и помещали ее в наиболее заметных местах газеты, чтобы привлечь потенциального покупателя, иными словами, читателя.



## 4.7.2 Типы рекламы: объявления

### Объявления по рубрикам

Раздел объявлений заслуживает того, чтобы его разобрать более подробно. Он был нашей Золушкой. И я знаю, что в других газетах в России к нему относятся также.

Должен сказать, что в отличие от многих других российских газет, у "Санкт-Петербург Таймс" не было прямого конкурента в лице газеты, печатавшей бесплатные объявления. Я убедился, что, попав в ситуацию такой конкуренции, многие российские газеты просто решают махнуть на объявления рукой. Мне кажется, что, поступая подобным образом, они забывают, что по всему миру газеты продолжают зарабатывать огромные деньги, печатая объявления, а публика с удовольствием читает их как своего рода новости и обращается к этому разделу даже если не собирается ничего покупать. Кроме того, подобная пассивность может быть опасной, поскольку облегчает задачу конкуренту, который, продолжая бесплатно печатать объявления, становится все сильнее.

В течение первых двух лет "Санкт-Петербург Таймс" уделял объявлениям мало внимания и времени. И это сказывалось на результате. У нас не было даже отдельного человека, который бы полностью занимался делами этого раздела. Работа в нем была лишь одной из многих других обязанностей троих и без того загруженных сотрудников. Но потом мы выделили специального менеджера раздела объявлений, и за несколько месяцев она превратила его в активный источник дохода. Всего за один год этот доход вырос в 14 раз! (Кстати говоря, этот случай является хорошим примером того, как можно найти новое применение старым сотрудникам. Женщина, о которой идет речь, начала работать в газете в качестве секретаря, но очевидно ее ум и энергия требовали более существенного применения. Боясь, что она найдет какое-то более подходящее и интересное дело и уйдет от нас, мы решили найти применение ее энергии и, чтобы не потерять ее, создали такое место в газете. Она стала нашим первым менеджером раздела объявлений.)

#### • **Открытие новых рубрик в разделе объявлений**

Мы понимали, что суть этого раздела состоит в процессе выделения рубрик: читатели заглядывают сюда, когда ищут какой-то определенный продукт. Поэтому мы собрали все объявления в одной части газеты и затем разбили их на легко идентифицируемые группы, чтобы читателю легче было обнаружить необходимый продукт.

Недавно я читал газету, выходящую в Ярославльской области. В ней было 10 страниц, посвященных объявлениям, - весьма внушительная цифра - но они были разбиты на очень небольшое количество рубрик. Три из них - покупка, продажа и обмен - занимали семь страниц, на которых было в высшей степени трудно что-то найти. Пальто, гаражи, отопительные батареи, стерео-системы, машины, мебель, квартиры, компьютеры и т.д. - все это помещалось вместе. Если я хочу купить "Жигули", я не должен читать рекламу, посвященную компьютерам и дачам. Собственно говоря, я даже не хочу читать объявления о "волгах". Я хочу сразу найти объявления о "жигулях". И надо, чтобы сделать это было легко.

В "Санкт-Петербург Таймс" мы разбивали раздел объявлений на все большее и большее число рубрик, которыми было легко пользоваться. Рубрику, посвященную недвижимости, мы подразделили на "коммерческую" и "жилую" недвижимость. Обе из которых были разбиты на еще более мелкие категории. Например "Жилая недвижимость", занимавшая одну и одну четверть страницы, была дополнительно разбита на: "Где остановиться", "Ищу квартиру", "Сдается в наем", "Продажа жилья". Некоторые из этих рубрик разбивались и дальше. Например, поскольку для наших читателей рынок сдаваемого жилья был очень важен, "Жилье в наем" делилось на однокомнатные, двухкомнатные, трехкомнатные, четырехкомнатные и пяти(и более)-комнатные квартиры.

Честно говоря, в самом начале у нас тоже было немного категорий - всего девять, но потом мы поняли необходимость большого количества рубрик. Сейчас в списке объявлений "Санкт-Петербург Таймс" насчитывается около 40 рубрик, и к ним постоянно добавляются новые. Взяв последний номер газеты, я обнаружил, что в разделе объявлений, составляющим три из 24 страниц газеты, указано 29 различных категорий.

Я уже сказал об одном преимуществе большого количества рубрик - они облегчают читателю поиск товара или услуги. Но мы выяснили, что большое количество рубрик имеет преимущество и для самой газеты - оно приносит больший доход, поскольку увеличивает количество покупаемой рекламы.

Я не могу сказать, что на сто процентов уверен, в чем причина такой закономерности. Создается впечатление, что наши потенциальные рекламодатели ждут, чтобы мы продемонстрировали им имеющиеся возможности, прежде чем они станут ими пользоваться. Пока у газеты нет рубрики, посвященной продаже музыкальных инструментов, потенциальному рекламодателю может быть трудно вообразить, что газета

является подходящим местом для их продажи. А, может быть, до той поры, пока он не увидит, что кто-то продает музыкальные инструменты через газету, такая возможность просто не приходит ему в голову.

Какова бы ни была связь между увеличением категорий в разделе объявлений и увеличением продажи рекламы в этом разделе, в нашем случае, она определенно имелаась. Используя это явление в свою пользу, мы повысили уровень продаж объявлений. Мы обнаружили также, что эта тенденция универсальна и наблюдается в газетном бизнесе по всему миру.

- **Способы выделения новых рубрик**

Каковы же были методы, которыми мы пользовались для увеличения количества рубрик и для того, чтобы открыть перед своими рекламодателями новые возможности? Вначале мы составили список всех рубрик, которые только могли прийти нам в голову. Их было 43. Затем мы перестроили страницу, подразделив уже существующие категории объявлений на более мелкие. Даже в тех случаях, когда у нас не было объявлений, соответствующих выделенным нами категориям, мы все равно ввели эти рубрики в раздел объявлений.

Я хорошо представляю себе, что можно возразить против такого метода. Чаще всего мне выдвигали следующие три возражения:

1. нашим читателям это не понравится
2. но у нас недостаточно объявлений, чтобы увеличить число рубрик
3. как можно ввести рубрику продажи, например, музыкальных инструментов, если у нас нет таких объявлений?

На первое возражение я обычно отвечаю: "А вы их спрашивали?" Что касается слишком маленького числа объявлений - мы увеличили его от двух столбцов в неделю до почти пяти полных страниц. Мы потихоньку добавляли по несколько новых рубрик и заполняли их объявлениями, прежде чем добавлять следующие категории.

Как мы это делали? Объясняя это, я одновременно постараюсь ответить и на третий вопрос: мы настойчиво предлагали новые категории объявлений читателям/потенциальным рекламодателям, используя несколько различных методов.

Решая открыть новую рубрику, для которой у нас пока не было объявлений, мы сочиняли то, что между собой называли "приманкой", которую помещали на свободное место под названием новой рубрики. "Приманка" для новой рубрики "Оффисное оборудование" звучала бы примерно так: *"Столы, стулья, компьютерные программы? Вы поставляете оборудование для оффисов?. Многие из 40.000 наших читателей открывают новые оффисы или собираются переоборудовать старые. Ваше объявление должно быть в этой рубрике. Заполните анкету на стр. 18 и принесите ее в нашу приемную (следует адрес) или пошлите факсом (номер факса) с подробностями оплаты".*

Иногда, создавая новые рубрики (напр., "Домашние животные" или "Поздравляем с днем рождения"), мы предоставляли в ней возможность бесплатной рекламы. Через несколько недель или месяцев, когда новая рубрика уже крепко стояла на ногах, а читатели привыкали видеть ее и давать там свои объявления, мы начинали брать за рекламу в ней полцены. Конечно, после этого количество рекламы уменьшалось, но обычно оплаченной рекламы бывало достаточно, чтобы поддерживать существование и постепенный рост данной рубрики. В какой-то момент мы вновь поднимали цену и доводили ее до полной. Кроме того мы регулярно печатали полный список всех рубрик, чтобы рекламодатели представляли весь спектр возможностей, которые открывает перед ними раздел объявлений.

Для того, чтобы привыкнуть к новым рубрикам, как читателям, так и рекламодателям требовалось время. Это было похоже на операцию по пересадке кожи. Некоторые категории просто не приживались, и мы переставали их проталкивать и обращали свое внимание на новые рубрики. Другие быстро разворачивались и скоро не требовали от нас специальной поддержки. У третьих этот процесс шел дольше. Главным было повторять название новой рубрики из номера в номер и следить за тем, чтобы в ней были какие-то объявления. Мы обратили внимание на то, что, если на протяжении нескольких номеров мы публиковали определенное количество объявлений в какой-то рубрике, а затем в нескольких номерах подряд этой рубрики не было, интерес к ней заметно падал и мог исчезнуть вовсе. Это можно было бы сравнить с тем, как разжигают костер - вначале, пока костер как следует не разгорится, приходится тщательно поддерживать маленькие язычки пламени, но, разгоревшись, он уже будет дальше гореть сам. Именно для этого мы и использовали описанные выше "приманки" и всячески поощряли своих сотрудников, которые могли помещать объявления бесплатно, чтобы они использовали эту возможность в новых рубриках и предлагали делать то же своим друзьям и близким.

Каждый раз, когда мы чувствовали, что определенная рубрика преодолела критическую точку, мы прекращали публиковать там "приманки" и бесплатные объявления и начинали выращивать новую рубрику.

Мы отчаянно экспериментировали с рубриками и позволяли себе в этом немножко безумия. У нас так ничего и не вышло со "Спортивными товарами", а вот "Уроки музыки" оказались более успешными. К нашему собственному удивлению, очевидной удачей стала рубрика "Доставка воды". (Питьевая вода в Петербурге довольно плохого качества, и многие из наших читателей - иностранцев, весьма к этому чувствительных, заказывали питьевую воду с доставкой на дом или на работу.) Мы давали разгуляться своему воображению и получали от этого удовольствие.

- **Многообразие типов рекламных объявлений**

Другой важный урок, который мы усвоили, расширяя раздел объявлений, состоял в том, что необходимо использовать различные виды объявлений.

Объявления создавать дешево. На создание обычного рекламного объявления требуется не на много больше времени, чем на то, чтобы просто напечатать его текст. Выделить текст жирным шрифтом или поместить его в рамочку не сильно усложняет этот процесс. Но, поскольку на одной странице собирается около 20 или 30 объявлений, в которых частные лица или компании рекламируют один и тот же товар, такие простые графические приемы оказываются весьма существенны - благодаря им данное объявление может привлечь внимание читателя. Мы поняли, что рекламодатели любят, когда им предлагается выбор средств, с помощью которых они могут выделиться из толпы.

Иногда мы сами выступали с инициативами и предлагали своим клиентам новые виды рекламных объявлений. Помимо обычных объявлений у нас существовали:

- объявления, выделенные жирным шрифтом
- объявления в тонких рамочках
- объявления в более жирных рамочках
- объявления в рамочках, набранные крупным шрифтом
- объявления в рамочках с эмблемой компании

Конечно каждый дополнительный вариант стоил дороже, чем более простой. Мы и здесь следовали принципу, что необходимо предлагать клиентам варианты на все вкусы, все потребности и по разным ценам (см. 4.6. "Реклама на любой вкус и кошелек")

Иногда мы откликались на потребности, о которых заявляли сами клиенты. Когда наши рекламодатели из компаний по продаже недвижимости (а в Петербурге эта область отличается высокой конкуренцией) сообщили нам, что хотели бы иметь возможность купить новый вид рекламных объявлений - большего объема, шириной в два-три столбца, с фотографиями и графическими элементами, мы пошли им навстречу. Мне лично была очень симпатична одна компания недвижимости, состоявшая в упорной конкурентной борьбе с другой подобной компанией. Первая компания попросила, чтобы ее объявления были помещены в неровный кружок, как будто кто-то обвел карандашом особенно привлекательные варианты, чтобы потом легче было к ним вернуться. Мы удовлетворили их просьбу - компания заключила с нами эксклюзивный договор на эффективную рекламу, естественно, по эксклюзивной цене. Вскоре у нас появилась конкурирующая фирма со своей идеей. Для того, чтобы показать, как успешно работает их компания, они хотели, чтобы мы продолжали печатать объявления о тех квартирах, которые они уже сдали, но так, чтобы сверху стояла надпечатка: "Сдано (и название фирмы, снявшей это помещение)". Их просьба тоже была удовлетворена, и эта компания заключила с нами эксклюзивный договор на эффективную рекламу тоже по эксклюзивной цене.

- **Другие приемы, направленные на увеличение объема объявлений**

Тем компаниям, которые покупали у нас несколько объявлений в этом разделе, мы предлагали скидки. Для того, чтобы упростить саму процедуру покупки рекламных объявлений - в то время наша приемная находилась на пятом этаже здания без лифта - мы договорились с несколькими магазинами и компаниями города, расположенными на первых этажах. Принимая для нас рекламные объявления и оплату за них, они получали за это небольшой процент. Мы установили систему оплаты с помощью кредитных карточек, что позволяло принимать объявления из-за рубежа от людей, связывавшихся с нами по компьютерной почте. Иными словами, мы давали волю своему воображению и использовали его для достижения поставленной цели.

Еще одним направлением работы может быть сокращение сроков публикации объявлений, так, чтобы между подачей объявления и тем моментом, когда оно окажется на страницах газеты, прошло как можно меньше времени. К своему невероятному удивлению я узнал, что в России приходится иногда ждать несколько недель, прежде чем газета опубликует ваше объявление. Если вы хотите, чтобы оно было напечатано раньше, газета может "пойти вам навстречу" и за дополнительную плату поместить его через неделю! Если вы конкурируете с подобным изданием, можно сделать то, что сделали мы - предложить клиентам меньшие сроки - несколько дней или даже часов.

Теперь я бы хотел вернуться к проблеме конкурентов, которые бесплатно принимают объявления. Если бы мне пришлось решать эту проблему, я бы сразу подумал о следующих двух возможностях. Во-первых, я бы использовал преимущество, которого обычно нет у газет, специализирующихся на объявлениях: я бы обратился к своим журналистами. Журналисты всегда могут внести что-то существенное в страничку объявлений, сделать ее более интересной для читателей, написав какую-нибудь практическую статью на тему, имеющую отношение к объявлениям. Эта статья может быть опубликована на той же странице. Рядом с рекламой недвижимости, например, можно поместить серию статей о продаже и покупке квартир - о юридических сложностях и опасностях, которые с этим связаны, и о том, как лучше это сделать. Рядом с объявлениями о продаже и покупке машин хорошо помещать статьи, посвященные процедурам их перерегистрации. Все эти методы можно сочетать со второй возможностью, которая с точки зрения долгосрочного развития является более перспективной - если в вашем регионе никто еще не начал издавать бесплатную газету объявлений, сделайте это сами.

### 4.7.3 Другие типы рекламы

Наиболее доходными типами рекламы для "Санкт-Петербург Таймс" оказалась реклама, представляющая разнообразные виды товаров, и рекламные объявления. Но были и другие виды рекламной продукции.

#### Рекламные статьи

Нам приходилось выдерживать огромное давление со стороны своих клиентов, желавших, чтобы мы писали статьи о них и об их товарах. Но мы этого не делали, поскольку это противоречило принципам нашего редакционного и рекламного отделов (см. ниже 5.2 "Проблема скрытой рекламы"). Исключением бывали те случаи, когда наши клиенты или их товары на самом деле являлись событием, достойным попасть в газету. Тогда мы писали правду об этом событии - и уже не имело значения, было ли это приятной или неприятной новостью.

Рекламодатели заинтересованы в статьях, поскольку понимают, что это сильное орудие, способное оказать серьезно влияние на мнение читателей. Сила этого орудия объясняется тем, что за статьей всегда стоит авторитет данной газеты. А этот авторитет основан на отношениях доверия газеты и читателя, формирование которого требует многих лет. Рекламодатели хотят заработать деньги на этом доверии. Существует много способов решения таких ситуаций. В России 90-ых наиболее широко распространенным из них была так называемая "скрытая реклама", которая, по-моему, наносит непоправимый ущерб не только доверию читателей, но и в конце концов способности газеты привлекать большую читательскую аудиторию, а, следовательно, и рекламодателей с их деньгами. В других странах подобную ситуацию решают с помощью компромисса и публикуют рекламу, которая выглядит как статья, но все-таки немного от нее отличается. Кроме того она имеет пометку "на правах рекламы", чтобы читатели понимали, что не должны относиться к ней, как к статье. У этого метода есть одно важное отличие от российской скрытой рекламы. Используя эффективный способ подачи материала в форме статьи, такая реклама не претворяется статьей. Она всегда выходит с пометкой "реклама".

Мы в "Санкт-Петербург Таймс" следовали этой модели и использовали известное на западе слово "адваториал" ("advatorial"), которое состоит из английского "advertisement" - ("реклама") и "editorial" ("редакционная статья"). Когда я руководил "Санкт-Петербург Таймс", такие рекламные статьи помещались у нас в низу страницы (там же, где и реклама) и отделялись от других статей линией или рамкой. Кроме того они были набраны другим шрифтом. Иногда несколько рекламных статей мы помещали вместе на отдельной странице, и эта страница была озаглавлена "рекламное приложение".

Я знаю, что рекламодателям очень нравятся рекламные статьи. Я сам писал их и нанимал людей, чтобы они писали их для рекламодателей. По просьбе рекламодателей я публиковал их в газете. Но сам выступая в роли читателя, я НИКОГДА не читаю рекламных статей. Более того, я не помню случая, когда бы рекламодатель вторично покупал их у "Санкт-Петербург Таймс". Причина, на мой взгляд, состоит в следующем: несмотря на то, что большинство клиентов признают, что дизайнер способен создать рекламу лучше, чем они сами, им почему-то трудно принять, что их умение писать еще не означает, что они могут написать хорошую рекламную статью. Они этого делать не умеют. До сих пор не могу без содрогания вспомнить тексты, которые мне иногда доводилось получать от клиентов. Некоторые из них я даже отказывался публиковать.

Как вы, наверное, уже догадались, я не большой поклонник рекламных статей. Мы в "Санкт-Петербург Таймс" поняли, что они часто отнимают огромное количество времени и сил и в результате приносят рекламодателю не слишком большую пользу.

## Уши

В отличие от рекламных статей, другой предлагаемый нами особый тип рекламы оказался весьма эффективным и пользовался популярностью среди рекламодателей. Этот тип называется "ухом" и обозначает рекламу небольшого размера, расположенную в верхнем, чаще всего внешнем, углу страницы над всеми остальными статьями. В "Санкт-Петербург Таймс" такая реклама долгое время находилась на первой странице раздела, посвященного бизнесу. Глаз останавливался на ней после того, как прочитывал заголовок "Бизнес". В этом случае реклама даже не обязательно давала подробные координаты компании, а только ее название, например, "Coopers & Lybrand" и очень короткую информацию: "Решение деловых проблем", так же, как Кока-Кола могла бы поместить свое название и лозунг на плакатном щите на шоссе.

Благодаря такому заметному расположению, "уши" пользовались большим спросом у рекламодателей, и мы могли продавать этот эксклюзивный рекламный товар по высоким ценам. Некоторые газеты помещают "уши" на первой странице газеты по правую и левую стороны от своего названия, но мне это никогда не нравилось, поскольку я считал, что так газета выглядит менее серьезно, и поэтому мы никогда не публиковали "уши" на первой полосе.

## Заголовки на всю полосу

Реже мы продавали второй особый вид рекламы - узкую полосу, идущую по всему низу страницы. Поскольку на самой странице нет ничего, что бы выглядело подобным образом, такая реклама автоматически привлекает взгляд. Особенно заметна может быть подобная полоса, повторяющаяся на нескольких подряд страницах.

## Списки

Как и многие другие газеты в России, мы использовали рекламу в виде списков (у нас это были списки туристических агентств). Рекламодатели, включенные в эти списки, оплачивали рекламу построчно. Наш опыт с этим видом рекламы был не всегда самым успешным, но я понимаю, что в целом он широко принят в России и достаточно эффективен. Нет сомнения, что он позволяет выгодно использовать газетное пространство и, если удастся правильно выработать цены, может приносить хороший доход.

## Вкладыши

Вкладышами называется дополнительный рекламный материал, который печатается отдельно и вкладывается в газету. На западе вкладыши - важная область бизнеса. Они хороши тем, что не занимают места в газете, но в зависимости от уровня технологии типографии, в которой печатается газета, могут требовать слишком больших усилий. В "Санкт-Петербург Таймс" нам приходилось все четыре года вкладывать их в газету вручную. То же самое происходит и до сих пор.

Мы использовали вкладыши, чтобы напечатать цветную рекламу в нашей черно-белой газете. Они обладали теми же преимуществами, что и газеты, выпускаемые в нескольких вариантах (см. подробности в 4.5 "Цены").

В "Санкт-Петербург Таймс" мы несколько раз печатали цветные вкладыши на блестящей бумаге формата А3 - то есть, того же размера, что и газета. Они безусловно привлекали внимание в черно-белой газете, напечатанной на 24 страницах газетной бумаги. Недостатком таких больших вкладышей формата А3 является то, что они слишком плотно сидят в газете. Возможно, было бы более эффективно печатать вкладыши меньшего размера, которые в буквальном смысле падали бы в руки читателя, таким образом привлекая его внимание, как только он развернет газету.

## Приложения

Приложения подробно рассматриваются в разделе 2.6.2 "Специальное приложение - путь сотрудничества редакционного и рекламного отделов".

## Другие формы рекламы

Новые формы рекламы появляются буквально каждый день. Мы в "Санкт-Петербург Таймс" старались всегда творчески подходить к этой проблеме, но существуют виды рекламы, которые мы не использовали, и поэтому я их еще не упоминал. Двумя такими наиболее распространенными формами являются купоны и совместная реклама.

Купоны - это такой вид рекламы, при котором читателям предлагается вырезать купон из газеты и, придя в рекламируемый магазин, получить по нему скидку на купленный там товар. Во многих странах купоны весьма популярны, особенно в отношении продуктов питания. Такой вид рекламы опасен для газеты тем, что, если по какой-то причине реклама не срабатывает (может быть, она плохо написана, неудачно размещена, или же тираж газеты меньше, чем тот, на который рассчитывает клиент), эта неудача становится моментально очевидна рекламодателю. Он может точно проследить за ее эффективностью по количеству получаемых им купонов. Здесь есть одно важное правило: исследование, проведенное в Великобритании, показало, что купоны, помещенные в углу страницы, вырезают значительно чаще, чем те, которые расположены на других местах газеты.

Еще один вид рекламы, на котором я не останавливался - совместная (или кооперативная) реклама. Она занимает очень важное место в Америке. Это реклама, на которую крупные мульти-национальные корпорации дают деньги магазинам, продающим их товар, с тем, чтобы магазины покупали рекламу в местных изданиях и таким образом привлекали посетителей, которые придут в магазин за товарами данной корпорации. Это выгодно для компании, выгодно для магазина и выгодно для местной газеты. Если подобный вид рекламы еще не появился в вашем регионе, это может произойти в будущем.

#### **4.8 Создание рекламы, приносящей пользу клиентам**

Как я уже говорил, мы в "Санкт-Петербург Таймс" старались не просто продать квадратные сантиметры рекламы. Мы старались продать клиентам услугу и в итоге - успех. Поэтому мы стремились сделать рекламу своих клиентов как можно более эффективной, и наши дизайнеры, создавая рекламу, следовали определенным принципам дизайна. Вот наиболее существенные из этих принципов:

- Используя определенный художественный образ, оформление и текст, создавайте конкретный рекламный имидж.
- Оформление рекламы должно быть простым. Не надо выдумывать ничего слишком хитрого и не надо перегружать рекламу информацией.
- В рекламе должен быть основной элемент, привлекающий внимание. Газеты - средство зрительной информации, и читатель обращает свой взгляд на хорошие фотографии и картинки.
- Следите за тем, чтобы элементы рекламы были в согласии друг с другом. Фотографии, например, не должны уводить взгляд зрителя в противоположную от текста сторону.
- Покажите потребителю, в чем его выгода. Ответьте на его вопрос: "Какая мне в этом польза?"
- Реклама должна сообщать как можно больше. Дайте читателю всю необходимую информацию: что, где, особенности, цвет, цена, адрес магазина, часы работы
- Если это известная и уважаемая марка, особо остановитесь на ней
- Заставьте читателя купить сейчас же - стимулируйте моментальную реакцию
- Не перегружайте рекламу и для усиления эффекта не бойтесь оставлять в ней побольше белого пространства
- Не загромождайте пространство вокруг рекламы и, используя белый цвет, отделяйте рекламу от окружающих элементов
- Расположение рекламы. Избегайте помещать рекламу конкурирующих фирм на одной и той же странице, если это не страница, специально отведенная для рекламы определенного товара, например, ресторанов или недвижимости. В других случаях, помещая рекламу конкурирующих фирм рядом, вы можете вызвать у них раздражение.
- Редакционный и рекламный отделы должны следить за тем, чтобы рядом с рекламой не помещались неподходящие статьи и наоборот.

#### **4.9 Отвечать на потребности рекламодателей**

Философия "Санкт-Петербург Таймс" в области рекламы предполагала, что, мы должны предлагать клиентам услугу. А это значило, что мы должны были реагировать на потребности рекламодателей, и в том случае, когда у нас в ассортименте отсутствовал необходимый им товар, создавать его.

В разделе 4.6 ("Реклама на любой вкус и кошелек") я рассказал, как, идя навстречу желаниям клиентов, мы ввели специальную страничку, рекламирующую рестораны, а, удовлетворяя потребность компаний, приглашающих на работу сотрудников, создали раздел рабочих вакансий. Эти инициативы были частью общего стремления постоянно вводить новые формы, отвечающие нуждам наших клиентов.

## Глава 5: Отношения в сфере рекламы

### 5.1. Создание отношений, при которых в выигрыше остаются все

Возглавляя "Санкт-Петербург Таймс", я понял, что рекламу нельзя свести к оформлению, качеству печати, деньгам или умным текстам, хотя она включает в себя все перечисленное. Реклама - это прежде всего люди. Одни люди (рекламодатели) покупают рекламу у других людей (рекламных агентов газеты), для того, чтобы продать свои товары третьим людям (потенциальным покупателям). Для меня центральным элементом, определяющим, насколько успешно газета будет продавать свою рекламу, являются отношения между этими тремя группами людей. Я старался как мог, чтобы между ними (читателем/покупателем - сотрудниками газеты - рекламодателями) установились отношения, в которых нет проигравших, и которые бы удовлетворяли каждую из этих групп. Я уверен, чем лучше руководитель газеты сможет удовлетворить потребности всех трех групп, тем успешнее окажется его газета.

#### Что такое отношения, в которых все оказываются в выигрыше?

Это отношения при которых выигрывают все участники. Такая идея противоречит обычному представлению о том, что, если есть выигравший, значит, должен быть и проигравший.

Новое представление возникло в период холодной войны, когда США и СССР вынашивали планы ядерных ударов против друг друга. Военные аналитики обеих сторон надеялись выиграть эту войну, а в то время это означало первым нанести удар. Но вскоре количество и разрушительная сила накопленного оружия достигла огромной величины. И если бы по одной стране был нанесен ядерный удар, у нее все равно осталось бы достаточно ядерных запасов, чтобы стереть агрессора с лица земли (концепция обеспеченного взаимного истребления). Тогда аналитикам пришлось отказаться от стратегии "Я побеждаю - ты проигрываешь" и искать новые способы мышления. Американцы создали то, что они назвали "беспроигрышной" моделью отношений. В соответствии с ней существовало не два возможных решения ситуации (напр., 1 - "Я побеждаю, он проигрывает" или 2 - "Он побеждает, я проигрываю"), а четыре. Две дополнительных возможности были: 3 - "Мы оба выигрываем", и 4 - "Мы оба проигрываем". В результате возникла приведенная ниже матрица:

победа	победа
победа	поражение
поражение	поражение
победа	поражение

Эти представления вскоре проникли в мир американского бизнеса и стали широко принятым способом рассматривать деловые отношения. "Ситуация "победа - победа"" вошла в английский язык как часто употребляемое выражение..

Создавая философию и систему, служившую контекстом продажи рекламы в "Санкт-Петербург Таймс", и руководя проведением рекламных сделок, я всегда стремился, чтобы как можно большее количество участников этих отношений оказывались в ситуации "победа-победа" (читатели/покупатели, сотрудники газеты, рекламодатели).

#### "Победа-победа" с читателем

Ситуация "победа-победа" с читателем прежде всего предполагает обеспечение его своевременной полной и точной информацией. Мы решили, что эти принципы должны стоять во главе не только нашей редакционной политики, но и деятельности рекламного отдела - ведь в конце концов публикуемая реклама адресована читателю точно так же, как и статьи.

В разделе 5.3 "Этика рекламы" я привожу пример рекламы, которую мы вынуждены были убрать из газеты, поскольку нам стало известно, что рекламодатели обманывали своих клиентов, т.е. наших читателей. Мы потеряли деньги, отказывая рекламодателю, но защитили своих читателей от дальнейших отношений с этой компанией. Читатель выиграл. Но и газета тоже выиграла, отделившись от клиента, из-за которого мы могли

бы потерять часть доверия наших читателей, а это привело бы к тому, что они перестали бы реагировать на другую напечатанную у нас рекламу. Это также означало, что косвенным образом наше решение принесло пользу всем остальным рекламодателям. Так была создана выигрышная для всех ситуация.

#### "Победа-победа" с сотрудниками

В разделе 3.3 "Другие способы стимулирования рекламных агентов" я рассказывал о различных методах, которые мы использовали для повышения мотивации наших сотрудников. Но, когда я думаю о ситуации "победа-победа" в отношении сотрудников, мне приходит в голову один конкретный эпизод.

Однажды к нам обратилась клиентка, которая хотела заключить контракт на покупку 10 рекламных объявлений, общей стоимостью \$230. Доведя до слез моего менеджера отдела объявлений, эта женщина потребовала проводить ее к начальству, т.е. ко мне, чтобы пожаловаться на грубость менеджера. Мне показалось это очень странным - насколько мне было известно, мой очень талантливый менеджер никогда за всю свою жизнь не бывала с кем-то грубой, и уж во всяком случае, не с клиентами! Поговорив минут 20 с рекламодателем, мне удалось ее успокоить и понять, что эта женщина была одним из самых неадекватных людей, которых мне когда-либо довелось видеть. Я обещал ей поговорить со своим менеджером и позже лично перезвонить ей по телефону, чтобы обсудить ее рекламу.

Позвонив ей, я сообщил, что наша газета не сможет принять ее объявления ни сейчас, ни в какое-то другое время, поскольку я выяснил то, что и предполагал с самого начала: мой менеджер разговаривала с клиентом абсолютно нормально, а та как раз вела себя ужасно. Настолько ужасно, что мой менеджер после этого не могла весь день прийти в себя. Я понял, что если моей сотруднице придется регулярно общаться с такой клиенткой, это может всерьез повредить ей и ее работе, и в результате газета потеряет больше, чем \$230. Поэтому я отказал этой клиентке. Я сделал еще кое-что, попросив дизайнеров сделать для Лены - менеджера отдела объявлений - маленькую медаль, собственно говоря, "Орден Лены". Это еще более способствовало подъему ее настроения, которое и так несколько исправилось, когда она узнала, что для меня сотрудник оказался важнее, чем деньги. Полтора года спустя, смешной картонный кружок на ленточке все еще висел у нее над столом. Приведенная история описывает ситуацию "победа-победа". Мне пришлось принести в жертву одного рекламодателя, ради хороших и плодотворных отношений с остальными существующими и будущими клиентами.

#### "Победа-победа" с рекламодателями

В "Санкт-Петербург Таймс" мы придерживались принятой во многих странах философии рекламы, в соответствии с которой для создания беспроблемных отношений с рекламодателем недостаточно продавать ему квадратные сантиметры газетного пространства. Необходимо продавать ему услугу, достижение цели. Мы не меньше, чем рекламодатель, должны быть заинтересованы в том, чтобы его реклама работала, и чтобы читатель откликнулся на нее. (Ясно, что, если реклама даст плоды, рекламодатель вернется, чтобы снова ее купить, а если она окажется бессмысленной, он не придет.) Это предполагало, что наши отношения с клиентом не ограничивались тем, чтобы просто принять от него текст рекламы и получить деньги.

Однажды к нам обратилась крупная компьютерная фирма. Она потратила кучу денег, заказав в специальной дизайнерской студии рекламу на пол страницы, и теперь хотела опубликовать ее у нас. Это была очень красивая и хорошо составленная реклама, но в ней была одна очевидная ошибка, которая сильно снижала эффективность всей рекламы. (Большая фотография, которая должна была привлечь внимание к рекламе, конфликтовала с текстом: приковывая к себе взгляд читателя, она затем направляла его не к тексту, рассказывающему об услугах компании, а в противоположную сторону. Эту проблему можно было легко разрешить, просто развернув фотографию в другую сторону.) Нам было не очень удобно говорить рекламодателям, что они потратили огромные деньги на создание рекламы с серьезной ошибкой, но мы все-таки это сделали, потому что знали, что, если ее исправить, реклама будет гораздо эффективнее. Это принесет пользу рекламодателю, а, значит, и газете.

Другой раз мы поместили рекламу одной торговой российской компании. Реклама была большая - на всю страницу, и на ней был изображен портрет Сталина с забавным лозунгом, построенным на игре слов. Под портретом маленькими буквами было напечатано название компании и контактная информация. Многие наши русские читатели, в основном молодые, либеральные люди, без восторга отнеслись к этой рекламе, да и к самой газете. Мы получили несколько жалоб - реклама безусловно не осталась незамеченной. Мы передали отрицательную реакцию читателей компании, и обсудили с ними, стоит ли реклама той негативной известности, которую она вызвала. Вместе с ними мы решили, что ни компания, ни газета не заинтересованы в том, чтобы вызывать раздражение у читателей/потенциальных клиентов, и портрет Сталина был заменен портретом Брежнева. Мы чувствовали, что наша ответственность перед



рекламодателем обязывает нас сообщить ему о возникшей проблеме и обсудить ее с ним. Достигнутое решение привело к ситуации, в которой все остались в выигрыше. Читатели успокоились, репутация газеты была вне опасности, а рекламодатель изменил рекламу, создававшую ему отрицательный образ, и сделал ее более эффективной.

В другой раз мы отговорили клиентов от покупки рекламы на всю страницу, посоветовав купить пол или четверть страницы. Это не значило, что мы не были заинтересованы в больших деньгах, которые наша маленькая газета могла мгновенно получить за эту сделку. Мы просто знали, что основным фактором, который делает рекламу в газете эффективной, является частота и регулярность, с которой эта реклама предстает перед глазами читателя. Рекламодателю выгоднее потратить те же деньги на рекламу меньшего размера, но повторив ее в газете несколько раз. В подобных случаях мы обычно говорили с рекламодателем о том, какова его цель, и старались вместе прийти к решению - например, может быть, лучше для начала поместить рекламу на полстраницы, а затем, чтобы поддержать регулярность, четыре раза по 1/8 страницы.

Мы верили, что главное было создать с рекламодателем честные, доверительные отношения. Мы понимали, что не можем позволить себе близорукую тактику: если мы сегодня заработаем \$1000, но опубликованная реклама не принесет клиенту ожидаемых результатов и не окажется рентабельной, это будут последние \$1000, полученные от данного рекламодателя. Гораздо лучше заработать \$500 на эффективной рекламе, которую рекламодатель затем решит повторить 10 или 20 раз.

Мы обнаружили, что многие представители малого бизнеса имеют весьма приблизительное представление о маркетинге и рекламе. Поэтому вместо того, чтобы просто взять с них деньги за рекламу и забыть об их существовании, мы учили своих агентов беседовать с клиентами, выяснять их потребности и цели и помогать им добиваться их. Мы помогали им в том, чтобы реклама достигала своей цели. Рекламодателям, которые не знают точно, как рекламировать свой товар и как сделать рекламу эффективной, требуется помощь, чтобы:

- определить свои цели (например, кратковременное увеличение объема продаж определенного вида товара, долгосрочное увеличение объема продаж, создание нового имиджа компании, поиски персонала и т.д.)
- определить, какой сектор рынка они хотят привлечь (напр., клиентов-подростков или женщин, или фермеров и т.д.)
- определить бюджет рекламы (обычно 2 - 5% от оборота)
- придумать им рекламу
- разработать рекламную стратегию так, чтобы она соответствовала планам и реальному положению дел в компании (напр., когда и как часто рекламировать, определить размер рекламы и на какой странице ее поместить)
- с помощью определенных методов проследить за эффективностью рекламы (например, дав разные номера телефонов на различных вариантах рекламы и затем подсчитав телефонные звонки, или используя купоны или просто соотнося объем продажи товара с рекламной кампанией)

Когда мы начали выпускать "Санкт-Петербург Таймс", на небольшом тогда петербургском рынке было еще четыре англоязычных газеты и несколько англоязычных журналов. Одна из этих газет была нашим прямым и грозным конкурентом. В течение первых нескольких месяцев к нам переметнулось огромное количество рекламодателей этой газеты. Мы не делали ничего специального, чтобы отбить у нее клиентов, но они тем не менее все прибывали. Нам стало интересно, почему это происходит. Конечно, многие из них понимали, что мы превосходим конкурента качеством товара, но большинство говорило о более высоком качестве нашего обслуживания и об отсутствии уважения к рекламодателю, с которым они столкнулись в другой газете.

## 5.2 Проблема скрытой рекламы

Я уже говорил, что в "Санкт-Петербург Таймс" мы испытывали большое давление со стороны клиентов, которые хотели, чтобы мы писали о них и их товарах оплачиваемые статьи. Мы отказывались это делать, поскольку такие статьи противоречили нашим редакционным и рекламным принципам. Но поскольку в России 90-ых скрытая реклама играла такую важную роль, я бы хотел остановиться на этой проблеме подробнее.

Люди читают газеты для того, чтобы получить информацию или развлечься. Информация тем ценнее, чем она более полная, своевременная и точная. Если в информации отсутствует полнота, это может сбивать людей с толку (Сравните, например, высказывания: "Молоко полезно для здоровья. Вот вам стакан молока", и: "Молоко полезно для здоровья. Вот вам стакан молока. Это молоко из Чернобыля".) Ложная информация по определению неточна.

Рекламодатели заинтересованы в скрытой рекламе, поскольку они хотят с выгодой для себя использовать отношения доверия, которые существуют между читателями и газетой. Но информация скрытой рекламы лишена полноты (в ней обычно нет сведений о конкурирующих фирмах) и часто недостаточно правдива. Нет человека, которому бы нравилось, когда ему говорят неправду. Я уверен, что, если газета печатает неточную или неполную информацию, она не только значительно уменьшает пользу, которую может из нее извлечь читатель, но и подрывает его доверие к себе. Оба эти фактора снижают мотивацию читателя покупать газету. Это особенно печально, поскольку в этом нет необходимости. Прямая реклама, открыто помещенная в газете, может быть очень эффективной.

Нас часто просили печатать скрытую рекламу и несколько раз упрекали в ней, хотя мы никогда этого не делали. Иногда мы писали неоплачиваемые статьи о компаниях, которые были нашими рекламодателями. Это случалось в тех случаях, когда либо сами компании, либо производимый ими товар были интересны в качестве городской новости. На самом деле, поскольку "Санкт-Петербург Таймс" в этих случаях писал правду, вне зависимости от того, была она приятной, или нет, мы иногда даже теряли рекламодателей. Я работал журналистом в австралийских газетах, и там происходило то же самое. Думаю, что это такая же неизбежная часть газетного бизнеса, как потеря кораблей, если вы занимаетесь морскими перевозками.

Когда я создавал "Санкт-Петербург Таймс", я и многие из моих потенциальных читателей были хорошо знакомы с зарубежной печатью, в которой скрытая реклама была неприемлема не только для читателей, но и для самих газетчиков. Кроме того, мы считали, что с финансовой точки зрения это очень недальновидная тактика, поскольку имеет долговременные отрицательные последствия. Она нарушает доверие читателя, а это приведет к следующему уравнению: потеря доверия = потеря читателя = потеря рекламодателя = потеря денег. По всем этим причинам мы никогда всерьез не рассматривали возможность скрытой рекламы.

У нас в "Санкт-Петербург Таймс" существовала очень жесткая граница между редакционным и рекламным материалом, и мы строго ее придерживались. Иногда это приводило к сложностям в отношениях с рекламодателями, но мы считали, что, даже если мы потеряем нескольких из них, в конце концов мы все равно окажемся в выигрыше, поскольку приведенное выше равенство работает и в обратную сторону: больше доверия/уважения = больше читателей = больше рекламодателей = больше денег. На мой взгляд, так и происходило.

Я уверен, что, если бы мы, поддавшись давлению, принимали скрытую рекламу и публиковали статьи, дающие ложную и неполную информацию о чем угодно, и в особенности о компаниях, которые платили нам деньги, это нанесло бы непоправимый урон доверию читателей и в конце концов способности газеты привлекать большую читательскую аудиторию. Без этой аудитории рекламодатели тоже быстро бы потеряли к нам интерес. Рекламодателя можно сравнить с человеком, которому понравится прекрасное растение с нежными цветками, и он срывает один из них, полагая, что это не повредит растению. Но, когда мимо растения в течение дня прошли 99 человек, и каждый из них сорвал по цветку, оно теряет свою красоту и уже не может никого привлечь.

В 90-ых годах Россия переживала кризис газетной промышленности. Резко уменьшились тиражи. Существует масса причин, по которым многие россияне среднего и пожилого возраста перестали покупать газеты, а у молодого поколения это так и не вошло в привычку. Редакторы по всей стране давали мне многочисленные объяснения этому явлению, но ни один из них ни разу не сказал о том, что я слышал от многих читателей, которым я задавал тот же вопрос. Читатели и бывшие читатели постоянно говорили мне, что не верят большинству газет.

Многие приезжие западные эксперты рассматривают скрытую рекламу с точки зрения морали. На мой взгляд, в этом даже нет необходимости, хотя это, без всякого сомнения, этический вопрос. Достаточно уже того, что с финансовой точки зрения скрытая реклама - близорукая стратегия, приводящая в конце концов к поражению и приносящая российским газетам гораздо больше вреда, чем пользы.

### 5.3 Этика рекламы

Мы считаем, что даже открыто помещая очевидную рекламу, важно сохранять уважение к своим читателям. Уже в самом начале, разрабатывая стратегию продажи рекламы, мы установили несколько основных моральных правил. Мы, например, решили, что не будем принимать рекламу оружия, табачных изделий и проституции. (Было очень нелегко следить за тем, чтобы реклама проституток не проникла в раздел частных объявлений. До сих пор помню, как напрягся рекламный агент (мужчина), когда я потребовал от него просматривать все объявления, в которых женщины сообщали, что хотят встретиться с мужчинами, и определять, были ли они проститутками, или нет.)

В английском языке есть выражение: "Пусть беспокоится покупатель", которое означает, что человек, покупающий товар или услугу, должен быть самым внимательным участником сделки, более внимательным, чем производитель, продавец или какие-то другие ее участники, например, те, кто публикует рекламу. Мы решили, что такой подход не совсем годится для "Санкт-Петербург Таймс", поскольку мы должны придерживаться более высоких норм обслуживания и нести какую-то часть ответственности за сделку. Но существующие и обсуждаемые в России законы о рекламе, которые стараются переложить большую часть ответственности за рекламируемый товар на средства массовой информации, тоже мало реалистичны. У газеты нет ни времени ни умения для того, чтобы тщательно проверять качество рекламируемых товаров и услуг.

Мы решили, что, хотя в нашей газете рекламодателям гарантируется самый высокий уровень обслуживания, в тех случаях, когда возникает конфликт между читателями и рекламодателями, права читателя должны отстаиваться в первую очередь.

Американская Ассоциация рекламных агентств выработала свод этических правил, которые мне кажутся весьма полезными. Они предупреждают членов ассоциации от выпуска рекламы, содержащей:

- ложные, искажающие правду или преувеличенные вербальные или визуальные заявления
- показания компетентного свидетеля, не отражающие его истинного мнения
- указания цен, не соответствующих действительности
- сравнения, несправедливо недооценивающие конкурирующий товар или услуги
- недостаточно подтвержденные или преувеличивающие правду заявления
- заявления, намеки или изображения, подвергающие угрозе принятые в обществе нормы приличия

Как и большинство других газет, "Санкт-Петербург Таймс" время от времени приходилось сталкиваться с подобными ситуациями.

Когда мы узнавали, о том, что наши рекламодатели допускали какое-нибудь вопиющее нарушение в отношении своих клиентов, мы отказывали этим компаниям в возможности в будущем публиковать свою рекламу в нашей газете - ведь эти клиенты были нашими читателями, и наш заработок зависел от них.

С одним случаем "ложных, искажающих правду заявлений" мы столкнулись в лице компании, продающей путевки на отдых в Испанию. К сожалению, мы не только напечатали их рекламу, но необдуманно связали с ними свою репутацию, проводя на страницах газеты конкурс, призом в котором являлась поездка в Испанию, предоставляемая этой компанией. Жалобы, которые мы получили от читателей, обманутых в прошлом этой компанией, насторожили нас. Вскоре выяснилось, что компания не собиралась предоставить приз победителю соревнования. Мы опубликовали письмо к читателям, разоблачая нечестность этой компании. Извинившись за свою ошибку, мы пообещали, что, несмотря ни на что, наша газета оплатит победителю поездку в Испанию. Естественно, мы отказали компании в публикации ее рекламы.

Другой раз мы поместили рекламу, которая, как мы поняли позже, определенно содержала "заявления и намеки, подвергающие угрозе нормы приличия". Ночной клуб, бывший нашим регулярным рекламодателем, пригласил на гастроли в Петербург труппу американского стриптиза и купил у нас рекламу размером в пол-страницы. На ней была фотография танцовщиц в купальниках, под которой стояла надпись: "Дикие и мокрые". Лично я, взглянув на рекламу перед публикацией, счел ее приемлемой, но многие из наших читателей были другого мнения и незамедлительно об этом сообщили. Поскольку эта реклама должна была появиться у нас только один раз, нам не пришлось изымать ее из газеты, но мы попросили клуб впредь быть осторожнее с намеками. Они последовали нашему совету и, когда несколько месяцев спустя, пригласив в Петербург американскую группу мужского стриптиза, опубликовали у нас рекламу этой труппы, мы не получили отрицательной реакции читателя.

Мы понимали, что любой обман в рекламе, напечатанной в газете, приводит к тому, что читатель теряет доверие и к газете, и к рекламодателю. Для того, чтобы сохранить свою репутацию, и из уважения к читателям, мы старались соблюдать в рекламе этические нормы.

## 5.4 Уважение к рекламодателям

В "Санкт-Петербург Таймс" мы придавали огромное внимание своей ответственности перед читателем. Но одновременно с этим мы разработали строгий кодекс уважительного отношения и к своим рекламодателям. Читатели привлекали рекламодателей, но рекламодатели платили деньги, из которых мы получали зарплату.

Что же нравилось нашим рекламодателям? Как я уже говорил в разделе 4.1 "Чего хотят рекламодатели?" они были заинтересованы в результате. Предоставляя им широкий выбор различных видов рекламы и публикуя ее в крепкой газете, у которой было значительное число читателей, мы обеспечивали им эти результаты. Но наш кодекс уважения к рекламодателю распространялся дальше и был одним из ключевых факторов нашего успеха.

С самого начала мы решили прибегнуть к чрезвычайно необычному способу - мы решили хорошо относиться к своим клиентам, и для этого использовали следующие методы:

- мы были честны,
- справедливы,
- ориентированы на клиента,
- производили качественный товар, приносящий пользу людям
- предлагали клиентам самое качественное обслуживание, какое только могли

Многие хотят понять, в чем секрет нашего успеха, каковы наши методы продажи (Я останавливался на главных методах в разделе 1.2 "Основы рекламной тактики Санкт-Петербург Таймс", но в принципе, этот материал можно найти в большинстве учебников по методам сбыта). Когда я перечисляю приведенные выше пункты, мои слушатели часто выражают разочарование, поскольку эти вещи известны и очевидны каждому. Но если это так просто, почему же не все этому следуют?

Я всегда с любопытством относился к нашим рекламодателям - мне интересно было узнать об их бизнесе, о людях, которые за ним стоят. Каждый раз, когда мне представлялась такая возможность, я покупал их товар, ел в их ресторанах, летал их самолетами. И хотя не все клиенты что-нибудь говорили по этому поводу, я думаю, они все замечали, и это было для них существенно. Помню, как однажды, во время встречи с менеджером сети магазинов, продававших аксессуары к компьютерам, она была приятно удивлена, что я не только знаю название ее компании, но и где расположен один из их магазинов, поскольку регулярно покупаю там товары. Наш рекламный агент, работавший с этой компанией сказал мне позже, что мои слова сыграли важную роль в заключении нового договора с этой фирмой. Совсем другая история произошла у меня во время обеда с управляющим крупной риелтерской компании. В то время мы как раз искали себе новое помещение под офис. Сидящий напротив меня менеджер спросил между делом, услугами какого агентства мы пользуемся для того, чтобы найти себе помещение. Я назвал три фирмы. Мой собеседник был откровенно расстроен: "Вы обратились ко всем, кроме нас", - сказал он.

Являясь издателем "Санкт-Петербург Таймс", я старался интересоваться всеми компаниями, которые публиковали у нас рекламу. Если бы они обанкротились, с ними обанкротилась бы и наша газета, но, если будут развиваться они, будем развиваться и мы.