

Правила Робин Гуда

Катя Андросен

Некоммерческие проекты иногда настолько сложны, что для их успешного продвижения требуются отработанные десятилетиями коммерческие стратегии. Книга Кати Андросен «Маркетинг для современных Робин Гудов» о том, как применять принципы успешных маркетинговых стратегий в реализации благотворительных программ. Мы публикуем выдержки одной из глав книги, чтобы читатели смогли примерить этот подход к своему делу.



Маркетинг для современных Робин Гудов. Применяем принципы успешных маркетинговых стратегий в реализации благотворительных программ / К. Андросен (пер. с англ.) — М.: Эксмо, 2008

Издательский проект Форума доноров

Просто сделай... что?

Пытаясь побудить потребителей совершить нечто, мы обычно испытываем искушение сделать две вещи: превратить аудиторию в приверженцев нашего проекта и предоставить ей максимум информации о нем. Если при планировании маркетинговых мероприятий отталкиваться от конечного результата, эти два подхода будут неэффективны.

Относитесь к представителям целевых групп как к клиентам, а не потенциальным «посвященным». Чтобы добиться от своих клиентов необходимых действий, вовсе не обязательно навязывать им свое мировоззрение.

Не пытайтесь сколотить армию сторонников своего проекта, просто убедите людей совершить некое действие (конечная цель маркетинга). Мы, несомненно, хотели бы клонировать сборщиков пожертвований, фанатиков здорового образа жизни или крестоносцев от экологии, имеющих полное представление о проблеме, однако в этом нет никакой необходимости. Нужно просто убедить людей предпринять определенные шаги: перечислить 50 долларов через Интернет, съесть по пять порций овощей и

фруктов ежедневно или же попросить членов городского совета проголосовать против плана застройки, которая нанесет вред окружающей среде. Эти люди могут не очень хорошо разбираться в нашем вопросе, но это не страшно. Причины, по которым они совершают эти действия, могут быть абсолютно отличными от наших, и это тоже нормально. Им надо всего лишь пробежать вокруг дома, тем самым еще на шаг приблизив нас к осуществлению нашей миссии, не важно, знают они о ней или нет.

Не следует также перегружать аудиторию информацией, хотя иногда так и подмывает это сделать.

Предоставление небольшого объема информации обычно приносит хорошие плоды, тогда как ее избыток может дать обратный эффект.

Людам не нужно знать все, они хотят знать лишь то, что имеет к ним непосредственное отношение.

Люди никогда не будут смотреть на нашу социальную инициативу так же, как смотрим на нее мы, потому что у них свое мировоззрение. А посему нам ничего не остается, как попробовать убедить их смотреть на мир так же, как мы, что



нам вряд ли удастся, либо же принять их способ мышления. А это означает — попросить их сделать нечто осуществимое.

Сложные вопросы должны стать понятными — иначе мы не сможем «продвигать» их.

Некоторые считают это упрощенничеством. Я же называю эффективным донесением информации. Сегодня на людей обрушиваются по несколько тысяч обращений ежедневно. У них просто нет времени на то, чтобы досконально изучить нашу проблематику, — будь то социальная защита населения, инфраструктура сферы здравоохранения или исследования стволовых клеток. Специалисты по социальной психологии Эллиот Аронсон и Роберт Чиальдини,

основательно изучавшие это явление, которое получило название «информационная перегрузка», установили, что люди стремятся сохранить свой внутренний мир, а потому подсознательно отсеивают ненужную информацию и ищут кратчайшие пути к познанию. Применительно к социальным проектам это означает, что если мы не сделаем вопрос максимально понятным, а призыв к действию — максимально простым, мы потеряем аудиторию.

Когда люди получают четкое представление об одном аспекте и совершат одно несложное действие, мы попросим их сделать еще одно. Это — процесс. Главное — начать, а уж потом он постепенно наберет обороты.

ПРИМЕРЫ ПРОСТЫХ ДЕЙСТВИЙ

Предположим, мы создали небольшую организацию, призванную повысить качество жизни и уровень безопасности в нашем районе. Мы хотим наладить общение и сотрудничество между жителями посредством встреч и программы мониторинга событий в районе, а также лоббировать вопросы, имеющие важное для района значение, в городском совете. Как нам взаимодействовать с жителями района, если мы нацелены на конкретную реакцию? Вместо того, чтобы рассказывать им о нашей организации, мы можем попросить их присоединиться к ней, приходить на встречи жителей района, выступать в поддержку инициатив организации на заседаниях городского совета и принять участие в программе мониторинга. Еще одной аудиторией могут быть члены городского совета. Мы, очевидно, хотели бы, чтобы они досконально изучили основные проблемы района, одобрили решение о сооружении «лежащих полицейских» на дорогах, проходящих близ детских садов и учебных заведений, и проголосовали против предложения расширить границы делового микрорайона для последующего строительства бизнесцентров. Аудиторией может быть и полиция. Мы можем, к примеру, попросить полицейских отреагировать на факты, зафиксированные в мониторинговых отчетах.

Как показывают эти примеры, избранные нами действия должны учитывать все обстоятельства и охватывать всех участников, которые имеют отношение к проблеме или ее решению.

КАК ПРИМЕНЯТЬ ПРАВИЛО РОБИН ГУДА № 1

Мы рассмотрим шесть шагов, которые следует предпринять, чтобы применить на практике слоган «просто сделай это».

1. Определите цели маркетинга

Я часто пользуюсь одним простым приемом: говорю вслух, чего хочу достичь при помощи маркетинговых мероприятий, а после спрашиваю себя: «А с какой целью?» Это помогает мне выделить целевые группы и реакцию, которая

для меня наиболее важна. Как-то я вела тренинг для группы сторонников реформы системы социальной защиты. И участники признались мне, что для них целью маркетинга является повышение осведомленности людей о программе социальной защиты, ее финансировании и задачах. Но это было больше похоже на формулировку миссии, нежели на цель маркетинга или объединяющий призыв, и я спросила: «А с какой целью?» Они ответили, что хотят предоставить людям исчерпывающую информацию для того, чтобы те приняли «разумное решение» относительно своей позиции по данному вопросу. Но вопрос «С какой целью?» остался. Зачем людям становиться экспертами по альтернативным подходам к расчету уровня темпов инфляции или индексирования цен? Каких конкретно действий они хотят от них добиться? Какое такое «разумное решение» люди должны принять? К поддержке какой политики они хотят склонить аудиторию, и как должна выражаться эта поддержка?

Отдельные слушатели считали, что нужно, чтобы их аудитория была настроена против приватизации и персональных счетов, что должно выражаться в таких действиях, как обращение к своим представителям в Конгрессе посредством электронной почты. Другие изъявили желание, чтобы люди выразили свою поддержку в отношении других изменений в политике. Но все в результате выделили конкретную идею и конкретное действие. Эти решения обусловили другие точки привлечения внимания, шаги, которые они просили предпринять, а также количество и характер информации, которую требовалось предоставить аудитории. К концу тренинга действие уже состояло не в том, чтобы «понять сложную проблему», а в том, чтобы «защитить систему социальной защиты посредством телефонного звонка тому-то и тому-то».

Многие замечали, что на вопрос «С какой целью?» отвечают фразой «Я хочу, чтобы люди имели более полное представление об этом вопросе» или «Я хочу, чтобы люди поняли, что это является благом для них». Если это так, сделайте

еще один шаг. Зачем представителям нашей аудитории нужно знать или понимать это? С какой целью? Каких шагов мы хотим добиться от них?

2. Выделите все группы, которые должны стать участниками проекта

Для того чтобы претворить социальную инициативу в жизнь, необходимо привлечь к ней внимание нескольких групп. Как показывают рассмотренные ранее примеры, социальные перемены требуют реакции множества людей — начиная с тех, кого проблема затронула непосредственно, до тех, кто располагает возможностью взяться за ее устранение. Нашей аудиторией могут быть как люди, которым мы хотим помочь, так и те, которые контролируют или оказывают влияние на доступ к этим людям, — к примеру, лидеры общественного мнения или сотрудники СМИ. Для многих социальных программ значимыми аудиториями являются спонсоры и потенциальные спонсоры, а также конкуренты и партнеры. Для достижения наших целей нам также необходима помощь членов советов директоров, массмедиа, частных компаний, политиков, чиновников и научных кругов. Поэтому желательно составить максимально полный список целевых групп.

Каждая аудитория должна иметь отличительные признаки. «Все» или «общественность» — не аудитория. Аудитория — это молодые люди в возрасте от 18 до 24 лет; члены общины жителей района; журналисты крупных газет, специализирующиеся на вопросах здравоохранения. Нам нужны четко дифференцированные группы, которые имеют общие характеристики и от которых мы ожидаем определенной реакции. Каждая группа потребует отдельного маркетингового подхода. В последующих главах мы рассмотрим эти аудитории подробно,

совершенствуя и группируя их, а также формируя маркетинговые подходы для каждой.

3. Определите, чего вы ждете от каждой группы

Сделайте ожидаемую реакцию максимально ясной. Просить людей

Катя Андресен — вице-президент по маркетингу интернет-ресурса Network for Good, посвященного благотворительности. Правила Робин Гуда сформулированы ею на основе опыта продвижения региональных, общенациональных и международных некоммерческих организаций США, Восточной Европы и Африки

предпринять нечто конкретное всегда лучше, чем советовать им мыслить неким образом. К примеру, попросить родителей каждый вечер в течение пятнадцати минут читать своим чадам книжку — куда более предпочтительное действие, нежели просто призвать их поддержать дело подготовки детей к обучению. Убедитесь, что в рамках ожидаемой реакции оговаривается, кто, что, когда, сколько и как часто должен делать. Когда мы узнаем нашу аудиторию получше, то сможем несколько видоизменить действие, но пока нам нужна «отправная точка».

Чем конкретнее действие — тем лучше, причем сразу по двум причинам. Во-первых, определяя конкретные действия, мы сосредоточиваемся на том, что реалистично и понятно. Все те, кто работает на наш проект, поймут, какую цель преследует маркетинг, ну а мы выявим расхождения во мнениях среди коллег в самом начале кампании. Это позволит избежать недоразумений, путаницы и застоя в процессе работы. Вторая причина связана с аудиторией: конкретные просьбы легче выполнить и сложнее проигнорировать. Если бы я попросила вас



присоединиться к кампании по борьбе с раком, как бы вы отреагировали? Скорее всего, вы бы сказали «да». Но что бы вы сделали? Наверное, ничего. Ведь вы просто не знаете, как именно вам «присоединиться к кампании». Наверное, вы бы просто подумали: «Да, рак — это ужасная болезнь, и я, конечно, против него», и продолжили бы заниматься своими повседневными делами.

Самый эффективный способ определить, является ли наше действие достаточно простым и конкретным, — представить себе, можно ли заснять его на пленку. Если у нас нет четкого визуального представления о действии, то и у аудитории его не будет. Даже если они и хотят сделать то что мы просим, или купить то что мы продаем, они не будут знать, как. Поэтому им нужно все разъяснить. Если мы просим людей пожертвовать деньги,

как им это сделать? Позвонить по телефону? Зайти на веб-сайт? Выписать чек? Прodelать все перечисленные действия? А если мы призываем людей придерживаться гигиены, что конкретно мы говорим? «Мойте руки!» Когда, как часто и как долго?

4. Протестируйте ожидаемые действия на предмет выполнимости

Теперь поразмыслите над тем, насколько простым является действие, которое мы просим выполнить представителей нашей аудитории. Правильнее будет сосредоточиться не на главной цели, а на нескольких несложных шагах, которые люди могут предпринять. Меня, например, приводят в замешательство просьбы типа «уменьшить — использовать повторно — подвергнуть переработке» или «спасти Землю», но когда городские власти поставили новый контейнер для мусора на колесиках и велели бросать в него бумагу, картонные коробки и

газеты, а по вторникам вывозить на обочину дороги, я стала делать это. Бороться с безработицей для меня нереально, но пожертвовать старой деловой одеждой безработным, которые активно ищут работу, я могу.

Если действие не кажется осуществимым, большинство людей не будут выполнять его. Люди хотят совершать нечто простое — маленькие, обратимые шаги, дабы определиться, нравится ли им это. Они хотят иметь возможность отказаться от обязательства, которое им не нравится, а потому скромное обязательство всегда предпочтительнее серьезного. Большинство людей с удовольствием спасают Землю и борются с безработицей теоретически, но такие формулировки ведут нас в никуда. Представителям нашей аудитории, как и многим, надо отвести своих детей в детский сад, прийти на автобусную остановку и до девяти утра добраться на работу, а посему столь крупные дела им будет крайне сложно (если вообще возможно) «втиснуть» в свою повседневную жизнь.

5. Определите и устраните препятствия

Если для того, чтобы выполнить нашу просьбу, человеку придется куда-то съездить, потратить какое-то время или заняться поиском соответствующих услуг, нам следует подумать над тем, как устранить эти препятствия. Повысить вероятность того, что действие будет совершено, можно путем разработки маршрута поездки, уменьшения затрат времени, сопряженных с его выполнением, или же составления перечня мест, где предоставляют нужные услуги. Если же выяснится, что есть препятствия, преодолеть которые нам не под силу, следует подкорректировать рекламное обращение.

Предпринять попытку совершить нечто и потерпеть неудачу куда хуже, чем не сделать ничего.

6. Будьте готовы к тому, чтобы со временем подкорректировать ожидаемую реакцию

Необходимо проявлять гибкость, чтобы вовремя скорректировать призывы

к действию исходя из имеющихся данных. Также надо быть готовыми к постановке новых целей, когда несколько десятков (а то и сотен) людей действуют определенным образом. Убедитесь, что цель достигнута, объявите об успешном завершении и переходите к следующему шагу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главный эксперт в сфере маркетинга Филип Котлер четко выделил его суть, заметив, что его главной целью является не столько акт продажи, сколько привлечение клиента. Nike привлекала клиентов, сосредоточившись на людях, которые приобретают спортивную обувь, а не на самой обуви. Если у нас есть четкий призыв к действию для представителей каждой целевой группы, значит, мы ориентированы на клиента.

Мы преуспеем только в том случае, если из миссионеров превратимся в маркетологов с миссией.

Что я хочу этим сказать? Люди, занимающиеся общественными проектами, пылки, целеустремленны и желают изменить мир к лучшему. (У некоторых даже может возникнуть непреодолимое желание написать книгу, дабы донести свои взгляды до других людей.) В результате мы можем полностью сосредоточиться на своем проекте — даже если остальной мир мало волнует проблема, которая не дает нам покоя. Являемся мы членами организации или же действуем как волонтеры, мы добьемся многого, если порвем с бесперспективным нарциссизмом и наладим контакт с представителями нашей аудитории, глядя на мир их глазами. Ориентация на клиента позволит сэкономить деньги, время и энергию, а наши «потребители» будут более чем когда-либо расположены к тому, чтобы уделять нам внимание, слушать и действовать. Данный результат важен по той причине, что большинство из нас находится под неустанным надзором общественности, отдавая себе отчет в том, что расходовать свои ограниченные ресурсы нужно с умом. ■