

# XI

## ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

### ИЗДЕРЖКИ ИЛИ ВЛОЖЕНИЕ КАПИТАЛА?

Можете ли вы себе представить, чтобы отдел новостей, технического обеспечения, бухгалтерия или какой-либо другой отдел взяли к себе на работу человека без соответствующего диплома и/или подготовки. Можете ли вы себе представить, чтобы врач, адвокат или бухгалтер работали без должной подготовки? На телевидении это случается!

Информация, с которой вас знакомят в этой главе, взята из “трудного” опыта, так что решайте сами, верить ей или нет. Вы не можете улучшить то, что вы уже сделали, если вы не знаете, что вы сделали, и таким же образом обстоят дела и с обучением. Создайте базу, наращивайте ее (такая база становится отправной точкой) и затем измеряйте ваш прогресс, отталкиваясь от этой точки. Обучение стоит того, чтобы в него вкладывать деньги!

Причина, по которой большинство телестанций не проводят программы обучения, кроется в стоимости этого процесса. Около 10 процентов сотрудников телестанции занимаются тем, что приносят доход, — когда уходит рекламный агент, то они нуждаются в новом человеке, который без промедления стал бы заниматься телефонными звонками и визитами. Они думают, что не могут позволить себе должного обучения. Если они принимают решение заняться соответствующим обучением своих рекламных агентов, то сначала издержки растут, однако в долгосрочном плане они получают большие дивиденды. Реальные издержки — это издержки, связанные с неподготовленным представителем телестанции.

**Следующие темы обсуждения продемонстрируют преимущества программы обучения в дополнение к тому, что дает клиент:**

- ♦ Клиент
- ♦ Руководство отделом продаж
- ♦ Рекламный агент
- ♦ Индустрия
- ♦ Телестанция

### ВЫГОДА ДЛЯ КЛИЕНТА:

Только подумайте, как разочарует клиента работа с 50 представителями средств массовой информации, которые могут мало чего знать о своей продукции и почти ничего о бизнесе клиента. Для всех людей их собственная продукция — это первоклассная продукция, однако они не знают почему. Какой прилив сил может почувствовать клиент во время разговора с хорошо подготовленным рекламным агентом, который может свободно оперировать терминами розничной торговли, а не использовать жаргон средств массовой информации; с таким рекламным агентом, который в состоянии в беседе за одним столом с клиентом предлагать решения, а не создавать проблемы, задавая наводящие вопросы; с таким агентом, которому клиент может доверять как своему консультанту. Если бы вам пришлось столкнуться с проблемой, что покупать и по какой цене, то вы предпочли бы иметь дело с профессионалом.

**Хорошее обучение делает из сотрудников, занимающихся продажами, профессионалов. На подготовку профессионала необходимо затратить время, однако результаты этого покрывают первоначальные затраты.**

Мы теряем многих клиентов, а клиенты теряют доход в результате простого непонимания, плохого общения или несовпадений в ожиданиях. Наш бизнес — это бизнес общения, и иногда именно здесь мы проигрываем.

Клиент определенно выигрывает от того, когда во время беседы все понятно, и когда каждая сторона, заключающая контракт, точно знает, что она должна делать. Рекламный агент должен знать, как его или ее компания будет действовать после того, когда контракт будет подписан, скреплен печатью и доставлен; этого нельзя добиться без соответствующего обучения.

Некоторые клиенты и агентства регулярно звонят на станцию, чтобы получить консультацию рекламного агента относительно предложений других средств массовой информации; пожалуй, ни одна телестанция не отказалась бы от такого положения.

Как обстоят дела с потерянным клиентом, с потерянной прибылью? Можно было бы этого избежать? Не всегда, однако средние показатели всегда растут, если рекламный агент обладает должными навыками.

Иногда различные преимущества хорошего обучения столь тесно связаны друг с другом, что очень трудно определить, кто больше всего выигрывает — рекламный агент, телестанция или клиент. Может сложиться ситуация, когда выигрывают все, а когда выигрывают все, то это просто здорово.

## ВЫГОДА ДЛЯ РУКОВОДСТВА ОТДЕЛА ПРОДАЖ:

Когда руководитель отдела продаж занимается обучением нового сотрудника, то он или она учат его старым вещам, которые приносили успех в прошлом, вещам, которые он или она уже больше не используют. В этом случае руководитель может взять эти вещи, которые срабатывали в прошлом, представить их своему персоналу и сделать их вновь эффективными. Существует большая разница между обучаемым и программой обучения. Некоторые телестанции требуют, чтобы все рекламные агенты, которых они нанимают, прошли полную программу обучения, независимо от их прошлого опыта. Они могут сократить классные занятия, если нанимают ветерана, однако основной курс должен быть завершен.

Когда некоторые телестанции нанимают стажера (обычно человека без какого-либо опыта), то он или она должны закончить основной 3-недельный курс. Затем стажер переходит к программе обучения своей специальности (от 3 до 6 месяцев), во время которой он разрабатывает список рекламодателей, новых для станции и других средств массовой информации.

**После такой программы продолжительностью от 3 до 6 месяцев у телестанции есть следующие варианты:**

- ♦ Увеличить количество своих рекламных агентов
- ♦ Использовать этого стажера для замены увольняющегося рекламного агента.

Стажер напоминает новичка в футболе — по существу игрока второй линии хорошо укомплектованной команды, который ждет своей очереди показать, на что он способен.

Когда рекламный агент заменяется стажером без потери динамики или времени, то создается ситуация, в которой выигрывают все и которая имеет неоценимое значение.

Некоторые станции выплачивают стажеру гарантированную заработную плату до тех пор, пока они не создадут свою клиентуру среди рекламодателей. После этого рекламным агентам выплачивается гарантированный аванс плюс комиссионные.

На одной телевизионной станции недавно произошел такой случай. Один из помощников рекламного агента попросил назначить его стажером. Поскольку этот сотрудник обладал очень высокой квалификацией, начальник отдела продаж предложил ему эту работу. И этот рекламный агент сделал нечто новое на телевидении, его заработная плата была уменьшена до такого уровня, который соответствовал ставке комиссионных в 11,3 процента. Что это, по вашему мнению, издержки или вложение капитала?

Обучение по существу экономит время на управление. Естественно, сначала вы вкладываете средства, однако в долгосрочном плане экономите время.

Хорошо подготовленный человек требует меньше указаний со стороны руководства, он принесет больше прибыли и сам заработает больше, все это удлиняет срок его/ее службы, что, в свою очередь, экономит время на поиск людей, которые могли бы его заменить и на беседы с ними.

Неписаной обязанностью руководителя является обучение стажера. Если во время обучения руководитель демонстрирует хорошие деловые качества, стажер начинает подражать ему, что, в свою очередь, есть гарантия успеха.

## ВЫГОДА ДЛЯ РЕКЛАМНОГО АГЕНТА

Давайте рассмотрим теорию сбалансированности эмпатии и эго. Когда вы входите в контору клиента, уровень вашей эмпатии должен быть высоким, а уровень эго низким; после того, как этап представления закончен, все должно быть наоборот. Представьте себе неподготовленного рекламного агента, который пытается сделать наоборот, и заканчивает при высоком уровне эмпатии. Если рекламный агент не получил соответствующих знаний о телестанции, рынке, продукции и не знает, как завершать переговоры, то он никогда не войдет в состояние высокого эго, чтобы завершить заключение сделки по продаже. Хорошее обучение укрепляет чувство собственного достоинства человека, которое имеет чрезвычайно важное значение в любой ситуации, связанной с продажей.

Хороших рекламных агентов учат быть предпринимателями: они должны считать, что ведут дела самостоятельно и что телестанция — это просто склад, в котором хранится их продукция.

После того, как рекламный агент научится тому, о чем говорится выше, уровень уверенности повысится, что, в свою очередь, породит доверие к нему и уважение со стороны клиентов. После того, как между рекламным агентом и клиентом будет установлен должный уровень доверия, многие клиенты вполне могут передать контроль над большей частью их бюджета, предназначенного на рекламную деятельность. И тогда общие средства, вложенные в это дело только одним клиентом, могут принести большие дивиденды. Хорошо подготовленный рекламный агент может быстро получить большие комиссионные, сделав это лишь один раз! Что это, вложение капитала или издержки?

Взаимодействие с другими рекламными агентами важно в равной мере для телестанции и для новичка. Люди иногда похожи на диких животных, они склонны медленно принимать новичков. У хорошо подготовленного новичка больше шансов добиться большого и быстрого успеха, тем самым остальные быстрее принимают его в свою среду и новый человек быстрее чувствует себя членом команды.

### **ВЫГОДЫ ДЛЯ ИНДУСТРИИ:**

Нам необходимо сегодня обучать людей, которые завтра будут лидерами нашей индустрии. В ней обращается целый океан денег, и вся эта огромная сумма идет в печатные средства массовой информации! Нам всем пришлось бы утроить свои ставки, чтобы получить только 20 процентов этих доходов (это произвольное предположение, но подумайте о нем).

Подумайте, что будут означать эти 20 процентов на рекламу в газетах для нашей индустрии. Только хорошо подготовленный человек может получить эти деньги.

Защищайте нашу индустрию: обучайте ваших людей. Если вы не входите в состав руководства, то просите, чтобы вас обучали. И все же обучения только на телевидении уже не достаточно; вы должны знать все средства массовой информации, чтобы быть настоящим профессионалом или консультантом.

### **ВЫГОДЫ ДЛЯ ТЕЛЕСТАНЦИИ:**

Профессиональные рекламные агенты играют роль связующего звена между телестанцией и публикой, клиентами и агентствами. Рекламные агенты — это та часть сотрудников телестанции, которые обеспечивают связь с общественностью и маркетинг; поэтому понимание философии и истории компании играет чрезвычайно важную роль. Когда некоторые телестанции начинают процесс обучения сотрудников отдела продаж, то он всегда начинается с истории и философии.

Когда один из ваших рекламных агентов делает телефонный звонок потенциальному клиенту или посещает его, то он всегда должен думать об интересах телестанции в целом. Поэтому очень важно, чтобы мы все понимали и действовали на основании одной и той же политики и процедур.

Хорошее обучение повышает чистую прибыль, и именно на это оно должно быть нацелено.

Рекламный агент знает о повседневной работе телестанции больше, чем кто-либо другой. Поэтому не удивительно, что генеральных менеджеров чаще выбирают из отдела продаж, чем из каких-либо других отделов. Может пройти 5, 10 или 20 лет, прежде чем рекламный агент станет генеральным менеджером, однако когда такой день приходит, я уверен, что первоначальные издержки на обучение этого человека, который в конечном итоге становится генеральным менеджером, расцениваются руководством незначительными и превращаются в самое выгодное вложение капитала, которое только можно сделать. Если бы не было этого первоначального этапа обучения, то в компании не было бы и этого нового генерального менеджера!

Обучение играет важную роль для движения денежной наличности телестанции. Хорошо подготовленный рекламный агент осуществляет продажи в два или три раза быстрее, чем такой же сотрудник без соответствующей подготовки; а это означает больше рекламного времени.

### **ОТКАЗ:**

Отказ — это влиятельное слово, состоящее из пяти букв. Никто не любит получать отказ, многие принимают его очень близко к сердцу. Шансы людей на успех составляют 50 на 50, если они чего-то просят, и они полностью обречены на провал, если просить не будут. Умение принять отказ должно играть большую роль в обучении.

Некоторые “посторонние люди” думают, что если вы можете хорошо пошутить, курите, выпиваете и быстро разговариваете, то из вас получится хороший рекламный агент. Для этого требуется нечто большее! В школе нас учат читать, писать, решать математические задачи. Однако один компонент выпадает из процесса обучения — это умение слушать. Умению слушать не обучают ни в одном учебном заведении. Вы должны обучать ваших рекламных агентов умению слушать.

### **ПОПУЛЯРНЫЕ ВЫСКАЗЫВАНИЯ**

В течение многих лет мы разработали ряд популярных высказываний и сокращений, которые помогают в процессе обучения. Некоторые мы выдумали сами, а некоторые заимствовали.

“Не мог бы я подсказать вам способ...” Это один из способов привлечь к себе внимание какого-либо человека. Его можно использовать во время первоначального визита без предупреждения или для того, чтобы приблизиться к окончанию беседы. Например, “не мог бы я показать вам способ, как разместить вашу рекламную передачу в вашей газете и в вашем рекламном телевидении без увеличения бюджета, вы, наверное, захотите узнать об этом, не так ли? Не мог бы я подсказать вам способ купить три телестанции по цене двух, вы, наверное, захотите узнать об этом, не так ли?”

“Будьте человеком, который умеет убеждать и оказывать влияние!” Это справедливо, когда умение продавать и рекламировать сочетаются вместе. В конце концов, разве рекламировать — это не синоним продавать? Умение убеждать и оказывать влияние необходимо во время любого процесса продажи, и человек должен обладать этими качествами на хорошем уровне. Если ваша реклама не убеждает и не оказывает влияния, то она не приведет к продаже вашей продукции, если вы только не заинтересованы в информированности, однако и информированность является тонкой формой того, о чем говорилось выше. Учитесь быть человеком, умеющим убеждать и ока-

зывать влияние.

“Заставьте ребенка принять лекарство.” Это простая метафора. Если ребенок заболел, то вы ведете его к врачу. Врач выписывает рецепт, но если вы не заставите ребенка принять это лекарство, так как оно невкусное и заставляет ребенка плакать и капризничать, то ваш ребенок не выздоровеет! Эта аналогия должна найти применение в процессе обучения навыкам продажи. Если вы прописали правильный рецепт (график) и не можете убедить своего клиента сделать покупку, то вы оказали ему плохую услугу.

“От колыбели до могилы.” Если хорошо подготовленные рекламные агенты вносят потенциального клиента в свой список, то они берут на себя ответственность за этого клиента “от колыбели до могилы.” Это еще одна метафора, означающая, что они отвечают за все, начиная от момента продажи и кончая временем сбора денег. Они не могут передать кому-либо такую ответственность.

“ПОК.” Процесс продажи требует трех элементов: (1) планирования; (2) организации и (3) контроля. Надлежащее планирование диктует организацию; планирование и организация равняются контролю.

“Цена, риск, жертва.” Цена, риск и жертва — это характерные качества новых сотрудников. Старайтесь распознать таких людей, беседуя с кандидатами при приеме на работу. Если обучаемый не хочет делать всего необходимого, понимая, что это связано с определенным риском и необходимостью пойти на жертву, тогда весь процесс обучения в мире не имеет никаких различий. Когда человек привносит эти качества в свою ежедневную работу, то долг руководства укрепить их, правильно направить и способствовать их дальнейшему развитию.

“Никогда не берите с собой кейс во время первого визита.” Внутреннюю неуверенность рекламного агента и сопротивление со стороны потенциального клиента во время первой встречи можно значительно уменьшить, если вы не будете выглядеть как рекламный агент. Потенциальные клиенты — это тоже люди, занимающиеся продажей, и они заинтересованы главным образом в том, чтобы продавать. Вы можете быть вероятным клиентом вашего потенциального клиента. Часто возникает отличная возможность; приветствуйте ее. Трудно возвращаться к уровню противодействия, который, возможно, существовал в начале. После короткого диалога, вступления и наводящих вопросов покажите, что вы умеете решать проблемы. Если вы во время первого визита возьмете с собой кейс, то вам, возможно, потребуется сделать два или три визита, чтобы добиться аналогичного уровня в ваших отношениях.

“Телестанция является складом.” Талантливые рекламные агенты считают себя предпринимателями, а телестанцию — складом, на котором хранятся их запасы. Это дает многое:

- ♦ Запасы считаются материальными
- ♦ Независимость
- ♦ Вы лучше знаете, что можно продать

Подумайте: “ на этой полке у нас специальные эффекты, в этом углу — спортивные репортажи.” “В центре у нас специальные информационные программы; мы временно не выходим, однако ожидаем следующий выход в эфир в следующем месяце.” Мы используем эти запасы в качестве готового товара до тех пор, пока не придут новые поставки.

В течение почти каждой презентации возникают моменты, когда клиент готов купить эфирное время, и требуется определенный навык, чтобы уловить эту готовность. “Не могли бы вы выслать мне счет на эту услугу в конце месяца?” 80 процентов скажут “да”. Подготовленный профессионал сказал бы: “Вы купите это, если и я могу купить это?” Почему он или она должны быть заинтересованы в высылке счета, если он или она не будут заинтересованы в покупке?

# XIII

## ДАнные РЕЙТИНГОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАСЦЕНОК

### ПРЕЙСКУРАНТЫ:

Когда в 1949 году в Америке появилось телевидение, большинством станций владели фирмы, работающие в радиовещании. Поэтому деловые методы и приемы, сформировавшиеся в радио, распространились и на телевидение.

Первые прейскурранты (иногда в общении применяется английский эквивалент этого термина, “рейт-кард”) отражали различную ценность эфира в разное время дня, и времени с наибольшим количеством зрителей (19:30 – 23:00, так называемый прайм-тайм) была присвоена “категория АА”, а другие части дня именовались категориями А, В, С и Д. Кроме того, тогдашние прейскурранты уже учитывали ежегодную скидку крупным рекламодателям за большой объем покупаемого времени, скажем, тем, кто покупал не менее 520 рекламных отрезков в год, 1 040 отрезков в год и так далее. С крупными общенациональными рекламодателями подписывались контракты сразу на несколько рекламных кампаний с учетом годовой скидки, и в конце года, если рекламодатель не набрал оговоренного числа использованных рекламных прогонов, предоставленная ему скидка пересматривалась в сторону снижения. В те годы в сфере сбыта доминировала продажа двадцатисекундных отрезков рекламного времени, так называемых “чейн-брейков” (разрывов в цепи). Такое название эти отрезки получили потому, что именно двадцатисекундные отрезки были предусмотрены телестанциями для продажи на местных рынках станций, членом сетевой “цепи”. Тем самым разрывая “цепь” телестанций сети, получавших рекламу централизованно.

По мере того, как телевидение взрослело, менялась и концепция расценок на рекламное время. В шестидесятые годы были еженедельные прейскурранты, затем ввели так называемые “flat rates” – универсальные расценки, не зависящие от частотности, количества рекламных вставок или суммарного количества эфирного времени. В семидесятые годы возобладал здравый смысл, пришло понимание того, что не все отрезки эфирного времени имеют одинаковую ценность. До этого время в программах с высоким рейтингом продавалось по той же цене, что и время в передачах с низким рейтингом. Именно в семидесятые годы начала складываться система, которая сегодня называется “сеткой расценок”. Время в каждой программе оценивается в соответствии с ее рейтингом. Эта концепция проста. Возьмем, например, прайм-тайм. Разделим страницу горизонтальной чертой, символизирующей средний рейтинг для этого отрезка времени в течение недели. Далее начертим вертикальные линии над горизонтальной чертой для всех программ, имеющих рейтинг выше среднего – пропорционально рейтингу и на каждый день недели. Для программ с рейтингом ниже среднего начертим такие же линии под горизонтальной чертой. Вот вам и сетка расценок, по которой можно определять цену на рекламное время.

По мере дальнейшего развития телевизионной индустрии и появления все новых станций, конкуренция выросла настолько, что на смену “сетке расценок” пришел “прейскуррант запрашиваемой цены”. Как и на бирже, где курс акций может расти и падать в зависимости от спроса, расценки на телевизионное время также росли и падали в зависимости от спроса – ведь телестанции вынуждены работать в рамках бюджета и учитывать массу параметров, диктуемых рекламодателями. Большинство телестанций на крупных рынках не публикует свои прейскурранты, их прейскурранты предполагают очень высокую степень гибкости. Иначе обстоят дела на множестве малых рынков. Здесь тоже жестокая конкуренция, и общую сумму доходов, доступную на этих рынках из-за их ограниченного размера, необходимо соотносить с широким разбросом в расценках.

Тем не менее станции и на крупных, и на мелких рынках используют прейскурранты, основанные на спросе, и расценки в них устанавливаются самими станциями и варьируются от рынка к рынку в зависимости от размера потенциальной аудитории и других характеристик рынка – суммарного объема реализованных товаров, платежеспособности местного бизнеса и дохода на душу населения. Например, на маленьком рынке за тридцатисекундный блок рекламного времени кто-то требует 20 000 рублей, а на крупном рынке за это же время можно запросить и получить 600 000 рублей.

С конца семидесятых годов на Западе стандартной единицей продажи рекламного времени стали тридцатисекундные блоки. В настоящее время отдельные рекламодатели предпочитают работать с пятнадцатисекундными блоками, причем цена за них достигает 75 процентов от цены тридцатисекундного блока. Каждая станция обязана самостоятельно определять свои расценки на рекламное время.

### ПОЛИТИКА ПРОДАЖИ РЕКЛАМНОГО ВРЕМЕНИ

Она определяется для себя каждой станцией отдельно. В то время, как многие станции предпочитают пользоваться одним прейскуррантом для всех своих рекламодателей – местных, региональных и общенациональных, другие

считают необходимым иметь два прейскуранта — для местных и общенациональных рекламодателей. Следует особенно внимательно подходить к определению расценок на политическую рекламу.

Вот пример политики, принятой многими станциями в отношении расценок и системы продажи рекламного времени без гарантии:

Ко всем рекламодателям — местным, региональным и общенациональным следует подходить с едиными мерками. Время нужно продавать по единому прейскуранту, и все рекламодатели имеют равные права в случае покупки времени на условиях негарантированной рекламы.

Преимущественное право на покупку негарантируемого рекламного времени следует обсуждать за столом переговоров — так же, как и расценки, ориентировочные рейтинги, условия привлечения спонсоров и так далее. После того, как эти условия оговорены, они остаются неизменными на протяжении всего срока действия договора.

Ключ к успешному использованию системы продажи времени на негарантированную рекламу кроется в том, ЧТО предлагается в качестве альтернативного варианта. Никогда не следует продавать негарантируемое рекламное время, если одновременно не оговариваются альтернативные варианты его замены. Вот несколько вариантов того, что можно предложить клиенту как альтернативу (в рамках одной рекламной кампании), в порядке предпочтительности:

- ♦ Показ его ролика в такое же по ценности время
- ♦ Показ его ролика в тот же период дня, дающий ту же сумму рейтинг-пунктов (GRP)
- ♦ Та же или большая сумма рейтинг-пунктов в “лучшее”, чем планировалось, время дня
- ♦ Если клиенту предоставляется преимущественное право, он покупает время по более дорогим расценкам
- ♦ Продажа времени в кредит

При малейшей возможности следует уведомлять клиента о том, что его реклама снимается из эфира заранее, до того, как это уже произошло. Одновременно нужно обязательно предлагать альтернативный вариант ее размещения.

Такая система стимулирует продажу времени пакетом. Когда вы продаете время пакетом, необходимо быть особенно внимательным. Многие рекламодатели готовы к тому, что вероятность размещения рекламы в негарантированное время весьма высока. Это прежде всего торговцы потребительскими товарами, чьи графики рекламной кампании не так жестко увязаны со сроками рекламной раскрутки, как в случае распродажи или выпуска на рынок нового товара или услуги. У них, как правило, не слишком большие расходы на рекламу, и они не станут возражать, если их рекламу переставят на другое место — конечно, при условии, что в результате рекламной кампании они наберут нужную им сумму рейтинг-пунктов. Однако следует помнить, что ни один рекламодатель не должен пострадать в случае покупки времени на условиях негарантированной рекламы.

Некоторые рекламодатели очень болезненно реагируют на перестановку их рекламы. Это, как правило, торговцы на розничном уровне, рекламный график которых жестко увязан с конкретной распродажей или иной рекламной кампанией. Такие вопросы следует выяснять еще на стадии переговоров и в дальнейшем относиться к ним подобающим образом.

Если рекламодатель размещает у вас рекламу в порядке эксперимента, чтобы “попробовать” вашу станцию, его рекламу практически никогда не стоит переставлять на неоговоренное с клиентом место.

Рекламодатели, которые строят свою телевизионную рекламу по принципу поставить на усмотрение станции” или “в лучшее из доступного времени” не возражают, когда им дают замену в конкретное время дня. В этом случае возможна и скидка, поскольку их реклама будет переставлена на другое место в первую очередь.

Тщательное отслеживание этого принципа продажи рекламного времени обеспечит вам полное и прибыльное использование всего резерва рекламного времени станции и максимальную долю в доходах, доступных на вашем рынке.

Это — всего лишь один пример того, как следует реагировать на запросы местных и национальных рекламодателей.

## ГАРАНТИЯ СТАБИЛЬНОСТИ РАСЦЕНОК

В принципе необходимо давать гарантию стабильности расценок на все время рекламной кампании клиента. Исторически политика соблюдения этих гарантий менялась вместе с изменениями концепций расценок. На заре телевидения общепринятыми считались гарантии неизменной цены на один год. С появлением сетки расценок и прейскуранта, основанного на спросе, гарантийный период сократился, как сократилось и время рекламной кампании, поскольку большинство клиентов стало размещать свой ролик на период от четырех до шести недель демонстрации.

## РЕКЛАМНЫЕ АГЕНТСТВА

Самая важная задача рекламного агентства — обеспечивать своих клиентов хорошо продуманными и отлично исполненными рекламными объявлениями и роликами, рассчитанными на “целевую” аудиторию. Кроме этого,

агентства предоставляют своим клиентам объективное мнение о проблемах, стоящих перед их рекламной кампанией, и о выгодных возможностях, открывающихся перед ними. Рекламодатели видят в агентствах своих консультантов, обладающих богатым опытом и специалистами, способными помочь им продать свой товар самому широкому покупателю. Агентства живут за счет комиссионных отчислений, уже заложенных в прейскуранты телевизионных станций.

Типичное крупное агентство состоит из коммерческого отдела, в котором есть сотрудник, отвечающий за связи между агентством и его клиентом-рекламодателем. Творческие кадры переводят торговые идеи на язык слов, образов, музыки, звуков, звуковых эффектов и движения. Производственно-рекламный отдел претворяет эти послания в готовые рекламные объявления и ролики. Кроме того, в агентстве работают аналитики, специалисты по планированию и “покупатели”, задача которых – анализировать состояние рынка и привычек потребителя.

Помимо рекламных агентств (которые называются также “мастерскими полного цикла”, поскольку они действительно предлагают своим клиентам самые разнообразные услуги) существуют также службы покупки рекламного времени. Их единственная задача – покупать и продавать время на радио– и телевизионных станциях. Рекламодатель использует их услуги наряду с услугами рекламных агентств. Подобные службы, как правило, скупают рекламное время дешевле, чем могут купить рекламные агентства, а затем предлагают его клиенту по более дорогим расценкам. В отличие от рекламных агентств, живущих за счет комиссионных, “скупщики” существуют за счет разницы в цене покупки и продажи рекламного времени.

Деньги – не единственная форма оплаты рекламного времени. Агентства и скупщики занимаются еще и бартерными сделками. Если, например, станции нужны программы или оборудование, специалисты по бартеру сами покупают программы и технику и передают их станции в обмен на рекламное время. Деньги на это предоставляет рекламодатель, который заинтересован принять участие в подобной сделке, поскольку в данном случае он платит меньше, чем если бы он работал со станцией напрямую. Минусом во всех бартерных сделках, с точки зрения станции, является то, что в результате сокращается рекламный бюджет рекламодателя, а станция, если она слишком часто прибегает к бартеру, приобретает репутацию “дешевой”. Обычно программы по бартеру приобретаются для не самого лучшего эфирного времени, а рекламные агентства, проанализировав ситуацию, требуют за бартер больше рекламного времени, чем при оплате наличными. Несмотря на все свои минусы, бартер получил широчайшее распространение и стал бизнесом с оборотом во многие миллионы рублей.

**Настоящая глава переработана и опубликована в строгом соответствии с законами США об авторском праве, с письменного разрешения Национальной ассоциации радио– и телевещателей в Вашингтоне, округ Колумбия.**

# XIII

## КОНТРОЛЬ ЗА ПОЛУЧЕНИЕМ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

### ПОЛИТИКА КРЕДИТОВАНИЯ И ПОГАШЕНИЯ КРЕДИТОВ

Сталкиваясь с экономическими реалиями середины 90-х годов, многие телевизионные станции начали предоставлять кредиты рекламодателям в таких частях света, где о предоставлении кредитов раньше и не слышали. Если потенциальному рекламодателю сообщаются условия платежа, или отказывается в кредите, или же ему сообщается, что станция не может принять определенный вид рекламы, это означает, что кредитная политика действительно существует.

В этой главе описываются различные виды кредитования и способы, с помощью которых станция может защитить свои затраты, если рекламодатель отказывается платить.

Многие из таких видов кредитования нигде не задокументированы, существуют как “неписанный закон” и устно передаются рекламодателям.

Основное неудобство таких “неписаных законов” в недостаточной унификации. Например, рекламодатель может получить противоречивую информацию от одной и той же станции. Или, что еще хуже, отношение к одному рекламодателю может отличаться от отношения к другому при отсутствии каких-либо различий в условиях кредита.

Записанная и документально оформленная политика кредитования и денежных сборов поможет свести до минимума риск необоснованных решений в области предоставления кредитов (и последующих судебных исков по обвинению в дискриминации); установить благоприятную репутацию в кругу рекламодателей и, что важнее всего, даст станциям возможность избежать дорогостоящих задержек с оплатой, вызванных неаккуратностью в процедуре кредитования и денежных сборов.

В случае возникших разногласий документально оформленные правила четко установят ответственность рекламодателя при расчете. Если срок платежа определен в 30 дней, а деньги не были внесены по истечении 45 дней, станция может с полным основанием обратиться к правилам погашения кредитов и избежать расходов, вызванных неуплатой задолженности.

Поскольку политика погашения кредитов должна вестись в пользу отдела учета кредитов и рекламного отдела продаж станции, оба этих отдела должны принять участие в выработке официально задокументированной кредитной политики данной станции. Менеджер по кредитованию должен для начала выработать генеральную линию, рекомендации и процедуру. Затем к работе следует подключить директора по рекламе, который разработает более детальную политику, отвечающую интересам обоих отделов.

### НАПРАВЛЕННОСТЬ ПОЛИТИКИ

Так как политика кредитования и погашения кредитов подразумевает одновременно предоставление кредитов и получение по ним платежей, выработка политики может превратиться в цирковой номер на канате. Первая часть кредитной политики, ее основная цель — показать, каков должен быть баланс между операциями по предоставлению кредитов и их взиманием.

Какая-нибудь одна станция может выработать соотношение между довольно либеральным расширением кредитной политики и “консервативным” подходом к погашению кредитов. Другая может избрать более жесткую систему предоставления кредитов, что в результате снизит необходимость в жестком отношении к их погашению. Третья будет стремиться к золотой середине. В любом случае с самого начала должно быть решено, какой вариант предпочтительнее, если такой в принципе существует в конкретном случае.

Поскольку основные цели становятся и основными принципами для детальной работы и являются самой сутью кредитной политики, между кредитным и рекламным отделами должно существовать полное взаимопонимание о том, каковы же эти цели. Основными целями менеджера по кредитам обычно являются сокращение числа непогашенных кредитов и увеличение поступления наличности, в то время как для рекламных отделов предпочтительнее расширять, или, по крайней мере не ограничивать свою деятельность по сбыту рекламного времени. Хрупкое равновесие, ничего не скажешь!

Дополнительные цели политики кредитования заключаются в отношениях с клиентами. Для достижения необходимого эффекта в отношении с клиентом политика должна исходить из принципов справедливости, твердости, вежливости и последовательности.

Утверждение чьих-либо обязанностей в области управления кредитной политикой должно следовать за определением основных задач. Сюда должно входить и описание функций и задач отдела кредитов.



### УСЛОВИЯ ОПЛАТЫ

В следующем разделе должно следовать детальное описание условий оплаты: дата выписки счета, дата отправки счета, предоставляемые сроки оплаты, порядок сбора счетов, причем здесь же должно упоминаться, когда необходимо отправлять письма и делать телефонные звонки по просроченным счетам, когда передавать счета посредническим организациям для взимания задолженности и когда клиенты должны быть списаны как ненадежные. Должны также прилагаться и образцы писем для взимания платежей.

Когда политика предоставления и погашения кредитов уже определена, не лишним будет подвергать ее периодическому пересмотру. Поскольку расценки меняются с определенной регулярностью, преискуранты (рейт-карды) на рекламное время дают повод для периодического пересмотра политики и являются удобным случаем сообщить о пересмотренных условиях и параметрах. В некоторых странах ссудный процент по неоплаченным счетам составляет в среднем 1,5% в месяц.

### МОШЕННИЧЕСТВО

Прямые и косвенные последствия мошенничества ослабляют станцию. К прямым, разумеется, относится неоплата рекламных услуг, в то время как косвенные подрывают репутацию станции и сокращают количество зрителей, поскольку они ассоциируют негативное впечатление с самой станцией.

Мало вероятно, чтобы крепко стоящая на ногах фирма пошла на риск привлечь к себе негативное внимание в связи с мошенничеством. В основном такая реклама покупается начинающими компаниями или предпринимателями или же теми рекламными компаниями, кому подобные фокусы уже удавались в прошлом. Рекламные стандарты, где установлены параметры на “приемлемую” рекламную продукцию, призваны защитить станцию от жульнической рекламы. Менеджмент устанавливает определенные стандарты, которые могут значительно отличаться на разных станциях и на которых лежит основная ответственность за репутацию станции у зрителей.

Некоторые из этих стандартов несложно сформулировать. Реклама, явно противоречащая закону, должна быть безусловно признана неприемлемой. В случаях, если реклама сомнительна, но не противоречит явно закону, сотрудникам рекламного и кредитного отделов должны быть предоставлены четкие инструкции для определения приемлемости рекламы. Сотрудники этих отделов должны иметь соответствующую подготовку в применении этих нормативов.

Сотрудники рекламного отдела, которые первыми вступают в контакт с предполагаемым рекламодателем, должны обращаться к своим менеджерам по всем спорным вопросам. Если и менеджер не в состоянии определить, подходит им данная реклама или нет, вопрос следует рассматривать на комиссии по рекламным нормативам.

Перспективная реклама, уже рассмотренная сотрудниками рекламного отдела, должна затем пройти проверку на соответствие нормативам в кредитном отделе. Сотрудники кредитного отдела должны проверить спорную рекламу с точки зрения содержания и платежеспособности рекламодателя и подтвердить запрос на дополнительную документацию, подтверждающую законность данной рекламы.

### КРЕДИТ

**Деньги, числящиеся на бумаге, а не в банке, практически не имеют смысла. К тому же это дорого.**

Среди многочисленных и дорогостоящих последствий предоставления кредитов некредитоспособным рекламодателям — и усилия сотрудников рекламного отдела, затраченные на получение заказа, и затраты на производство рекламного ролика, затраты отдела координирования, чтобы поставить ролик в вещательную сетку, возможно, на то место, которое предпочли бы занять другие, платежеспособные рекламодатели, убытки от потери аудитории, которая может устать от частых перебивок программ рекламными роликами (часть из которых никогда не будет оплачена), затраты сотрудников кредитного отдела на выписку счетов, подготовку отчетов “с бородой” и попытки получить долг, возможные судебные издержки по взиманию задолженности.

Многие материальные и физические затраты станции можно предотвратить, если предварительно навести тщательные справки о кредитоспособности возможного рекламодателя на стадии оформления предварительного договора. Генеральный менеджер станции и директор отдела продаж должны настоять на подписании полного договора, заявки о кредитовании и договора об оплате по новым клиентам. Эти документы необязательны для клиентов с солидной репутацией и тех, кто платит задаток наличными. Работа с определенными категориями клиентов всегда подразумевает предоплату. Это, например, клиенты, находящиеся в судопроизводстве по делу о банкротстве, занятые ликвидационной распродажей имущества, концертной деятельностью или одноразовыми мероприятиями, политической рекламой, большинство ресторанов и клиенты, чья платежеспособность не может быть точно определена. Следует обязательно предусмотреть достаточно времени до запланированного начала вещания, чтобы платежи на предоплату таких клиентов успели пройти через банки.

Хорошим источником информации для предоставления кредитов могут служить местные газеты, которые обычно в первую очередь используются для размещения рекламы новыми рекламодателями. Станции на других рынках и местные кредитные бюро, куда уже обращался рекламодатель, также могут служить полезным источником информации.

Все рекомендации банков и прочих источников информации должны быть проверены по телефону в течение одного дня с обращения за кредитом. Своевременные звонки дадут достаточно времени для получения задатка наличными или личного поручительства, если расследование окажется неудовлетворительным.

### ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Решающее значение имеет, в первую очередь, определение того, кто обязан произвести оплату. В настоящее время в средствах массовой информации приняты четыре варианта ответственности: 1) односторонняя ответственность (ответственность берет на себя агентство); 2) ответственность рекламодателя (обязательство возлагается на рекламодателя, заявки на эфирное время должны быть подписаны рекламодателем, в строке "предъявлено к оплате" на выставленном счете должен быть указан рекламодатель); 3) двойная (совместная) или множественная ответственность (до момента произведения оплаты обязательство возлагается как на агентство, так и на рекламодателя). При условии надлежащих проверок кредитоспособности и системы уведомлений, данный вариант защищает станцию в случае неуплаты одной из сторон, обеспечивая средства воздействия на обе эти стороны.

### ДОГОВОРА ОБ ОПЛАТЕ

Соглашение об оплате в письменной форме подтверждает согласие рекламодателя производить оплату в определенные дни. Обычный срок оплаты — 30 дней. Если рекламодатель предпочитает другие сроки оплаты, он должен объявить о своих предпочтениях в момент составления соглашения. Станция может либо согласиться с предложенными сроками, либо заявить о своем отказе. Если потенциальным рекламодателем является корпорация, чей банковский счет на проверку оказывается неудовлетворительным, станция может остановить свой выбор либо на задатке наличными, либо довериться личному поручительству. Личное поручительство приемлемо в случае, если владелец компании (или держатель акций) реально располагает средствами. Гарантийное письмо должно быть подписано им как частным лицом, а не от имени компании.

### СБЫТ И КРЕДИТ

Столкновение интересов отдела кредитов и отдела продаж легко предсказуемо и иной раз может привести к серьезной конфронтации. Кредитный отдел, пытаясь свести к минимуму количество просроченных платежей и неоплаченных кредитов, будет настаивать на предоплате, если клиент не вызывает доверия, в то время как рекламные агенты отдела продаж, отчаянно стараясь выполнить норму и увеличить свою долю комиссионных, будут, возможно, пытаться обойти существующий порядок ради сохранения уже имеющихся заказов и получения новых.

Урегулирование такой ситуации может показаться тяжелой, если не неразрешимой задачей. Однако, если проанализировать и увязать потери кредитного отдела с комиссионными отдела продаж таким образом, чтобы последние всегда превышали первые, то эти отделы могут составить приносящую прибыль команду.

В основе успеха совместной работы кредитного отдела и отдела продаж лежит хорошо налаженная информация. Неформальные контакты между отделами при решении оперативных вопросов и официальные контакты на регулярных летучках помогут предугадать возможные проблемы задолго до их возникновения.

Официальные совещания должны способствовать наилучшему пониманию задач кредитной политики и решению конкретных вопросов. Рекламные агенты могут не до конца сознавать, что расходы станции растут до момента погашения кредита, то есть, что непогашенный кредит обходится дороже, чем непроданная реклама. Сотрудники же кредитного отдела также смогут расширить свой кругозор, если попытаются понять, с какими трудностями, особенно в период экономического спада, сталкиваются каждый месяц рекламные агенты отдела продаж. Подобное общение становится жизненно важным, если кредитные программы претерпевают какие-то модификации. Если кредитная деятельность запущена и плохо организована, рекламные агенты могут воспротивиться введению новой, более радикальной политики. Однако если они вовлечены в процесс совместной деятельности, перемена будет воспринята более доброжелательно.

Разумеется, рекламные агенты будут воспринимать такую политику только до тех пор, пока будут уверены, что и их интересы соблюдены. "Просвещенная личная заинтересованность" принесет наибольшую пользу и всей компании, и каждому сотруднику, поэтому необходимы стимулы для более полного сотрудничества кредитного отдела и отдела продаж.

Есть несколько путей максимально выгодного сотрудничества кредитного отдела и отдела продаж. Рекламные агенты должны гарантировать, что запросы о кредитовании новых заказов содержат исчерпывающую информацию. Кредитный отдел, в свою очередь, быстро, сразу по получении необходимой информации, выделит кредит рекламодателю, чтобы рекламные агенты могли быстро оформить сделку. Если это не противоречит основной политике и уместно в конкретной ситуации, рекламные агенты сами собирают предоплату.

Поскольку рекламный агент отдела продаж поддерживает постоянные личные контакты с рекламодателями, он (или она) находится в более выгодном положении и первым узнает о возможных организационных или денежных проблемах клиента, которые могут поставить под сомнение его кредитоспособность.

Рекламные агенты должны чутко улавливать такие ситуации и немедленно докладывать о них в кредитный отдел. Кроме того, рекламные агенты должны регулярно просматривать отчеты по оплате счетов. Совместно с кредитным отделом необходимо составить план получения денег с клиентов-нарушителей прежде, чем они начнут просить о размещении новой рекламы, или по крайней мере одновременно с оформлением новой сделки.

Руководство также может решить приостановить выплату комиссионных от сделки до получения всей суммы. Хотя такой подход вполне решает проблему, типичную для рекламных агентов: сосредоточить все усилия на немедленном заключении сделки, не заботясь при этом о долгосрочных проблемах с получением денег — он не идеален с точки зрения стимулирования. Своевременное вознаграждение усилий — сильнейший стимул. Руководство может вместо этого принять решение об авансировании комиссионных для рекламных агентов в том месяце, когда ими подписан контракт на продажу рекламного времени. Если деньги не поступают, эти авансированные комиссионные могут быть запрошены назад, обычно это делается, если счет остается неоплаченным в течение 90 дней.

Конечно, такой “пряник”, как получение больших комиссионных, всегда затмит “кнул” — возможность потерять их позже. Поэтому должны существовать правила контроля и инструменты, не дающие рекламным агентам возможности поддаться искушению “обойти” правила. И хотя в правилах всегда находится место исключениям, исключения не должны стать правилом. Заявки о предоставлении кредита новым клиентам должны быть приняты и одобрены кредитным отделом до того, как от этого клиента принята реклама. Для давних клиентов должны быть определены крайние сроки погашения кредита и временные рамки, с тем чтобы они рассматривались до выхода рекламы в эфир.

### **ВЗИМАНИЕ ДЕНЕГ**

Даже при наличии эффективной кредитной политики и связанных с ней процедур, любой организации, предоставляющей кредиты, приходится прикладывать усилия, чтобы получить причитающиеся ей деньги. Если у какой-нибудь станции нет безнадежных долгов, это скорее всего означает, что ее кредитная политика чересчур жесткая, и она сама лишает себя выгодного бизнеса.

### **ПРИЧИНЫ НЕПЛАТЕЖА**

Некоторые трудности по взиманию платежа являются, к сожалению, результатом ошибок или небрежности сотрудников станции. Типичной причиной неуплаты является тот факт, что заказ на рекламу не подписан рекламодателем. Чтобы подлинность заказа не вызвала сомнений, он обязательно должен быть подписан. Другая причина в том, что текст и рекламный ролик не были одобрены заказчиком до их выхода в эфир. Если станция сама производит рекламный ролик, то перед выпуском в эфир сотрудники станции должны удостовериться, что рекламодатель одобрил последнюю редакцию ролика. неподходящее эфирное время или дни — еще один распространенный повод не оплатить кредит. Долг отдела координации — обеспечить строгое следование оговоренному графику выхода рекламы в эфир, если только рекламодатель не согласился на просьбу станции о корректировке графика. И, наконец, рекламодатели могут отказаться платить, если счета и прочие финансовые документы составлены неверно или представлены не в условленное время.

Убытки, понесенные в результате ошибок и невнимательности сотрудников станции, следует относить в графу “издержек отдела продаж и поправок в счетах”, а не списывать в категорию “безнадежные долги”. Убытки при этом не перестанут быть убытками, но важно, чтобы руководство и владельцы станции имели ясное представление об их причине, чтобы усовершенствовать методы работы и избежать подобных убытков в дальнейшем.

Чаще встречаются случаи неплатежа, когда все действия станции при оформлении платежных и других документов рекламодателю были совершенно правильными. Успех в получении задолженностей от таких “медлительных” клиентов зависит от четкого следования избранной политике и инструкциям. В этих инструкциях должно быть ясно указано, когда и какие шаги должны предприниматься менеджером по взиманию платежей, включая и условия, при которых неоплаченный счет может быть передан третьему лицу с правом взыскания долга.

### **ЭТИКА ВЗИМАНИЯ КРЕДИТОВ**

Все этапы взимания кредитов должны проводиться профессионально, вежливо и тактично. Поступать иначе противоречит самому духу бизнеса, вредно для дела и может даже привести станцию на скамью подсудимых. Существуют законы, защищающие человека от некоторых методов взимания кредитов, таких, например, как угрозы насилия или причинения физического ущерба личности или имуществу, грубость и непристойные выражения, нелестные высказывания о характере человека, ложь или искажение действительности или же суммы долга, а также передача ложной информации о долге от одного лица другому. Вместе с тем вполне приемлемо передавать необходимую информацию о долге официальным организациям и лицензированным учреждениям по сбору неполученных средств, придерживаясь при этом только фактов. Возведение напраслины, клевета и сплетни, затрагивающие репутацию — серьезные правонарушения, преследуемые по закону.

Даже оставив в стороне юридические последствия “определенных” методов взыскания средств с должника, тактика давления на клиента, как правило, малоэффективна, зато может нанести непоправимый вред взаимоотношениям станции с рекламодателями, которые готовы платить и продолжать свою рекламную кампанию на данной станции. В начальной стадии действий по получению задолженности (от 37 до 60 дней после выставления счета) следует сперва удостовериться, что счет рекламодателем получен, а не затерялся (в таком случае причиной неуплаты является простое недоразумение). Цель этого этапа — побудить рекламодателя оплатить счет, одновременно поддерживая его (или ее) намерение продолжать покупать рекламное время на станции. И в то время когда основной задачей разговора является получение долга, другая немаловажная задача — “приучить” данного рекламодателя придерживаться взаимоговоренных сроков оплаты.

Многим рекламодателям достаточно одного простого напоминания, чтобы оплата была внесена. Другим потребуется несколько писем или звонков. Каждый последующий телефонный звонок или письмо должны быть тверже по тону и настойчивей предыдущего. Для получения денег с некоторых должников приходится упомянуть или пригрозить юридическими мерами или передачей долга другому лицу для взыскания задолженности.

Обращение к честности и гордости должника в письме или телефонном звонке весьма действенно при взыскании задолженности. Если это не срабатывает, нужного эффекта можно добиться, напомнив рекламодателю, что в его же собственных интересах выплатить долг, не дожидаясь обращения в юридические организации или передачи его долга третьему лицу. В любом случае настойчивые и последовательные напоминания об оплате дадут результат скорее, нежели мимолетные и бессистемные попытки.

Станция сама может выбрать для себя оптимальный способ связи, будь то письма, телефонные звонки или и то и другое. И письма, и звонки могут оказаться действенным средством получения задолженностей. Важно, чтобы эти действия носили регулярный характер. Вот одна из рекомендуемых схем:

- ♦ *45-дневная просроченность: телефонный звонок/письмо с установкой срока*
- ♦ *60-дневная просроченность: телефонный звонок/письмо с установкой срока*
- ♦ *75-дневная просроченность: Последний звонок с требованием заплатить/письмо с установкой срока*
- ♦ *90-дневная просроченность: телефонный звонок/письмо с уведомлением о передаче задолженности другой организации*

### УВЕДОМИТЕЛЬНЫЕ ПИСЬМА

Уведомительные письма в большинстве случаев могут быть действенным средством взыскания задолженности, особенно с мелких клиентов, причем с минимальными затратами, поскольку письмо отнимает меньше времени, сил и средств, чем любая другая мера получения долга. Кроме того, корректно составленное письмо будет наименее конфликтным способом обращения, и подобное вежливое напоминание часто помогает получить долг.

Каждой станции следует обзавестись своим пакетом различных типовых писем, учитывающих местную ситуацию и кредитную политику конкретной станции. Иметь два-три варианта одного и того же послания полезно — это помогает скрыть, что письмо составлено по заготовленному шаблону и сделают его более гибким. Для сотрудников кредитного отдела могут быть разработаны способы, помогающие неформально подготовить письмо под конкретного адресата, не меняя при этом смысл послания.

Лучше всего работают письма, при составлении которых следуют общепринятым принципам подготовки деловой корреспонденции:

- ♦ *стиль письма прост и понятен;*
- ♦ *мысли выражены ясно;*
- ♦ *содержание письма уместается на одной странице.*

В каждом письме следует рекомендовать рекламодателю не обращать на него внимания, если письмо пришло уже после перевода денег. Уведомительные письма раздражают должников и вызывают негативную реакцию, особенно если долг уже возвращен.

Также разумно перед отправкой уведомительных писем, независимо от того, составлены ли они по определенной форме или индивидуально, показать их юристу станции, чтобы удостовериться в их соответствии федеральным законам и законам штата.

### УВЕДОМЛЕНИЯ ПО ТЕЛЕФОНУ

Отношение к уведомлению по телефону в основном такое же, как к письмам, однако есть и некоторые существенные отличия. Телефонные звонки могут быть эффективны при условии, что возможно поговорить именно с тем человеком, который принимает решение об оплате счета. В противном случае сотрудники кредитного отдела будут звонить бесчисленное число раз без всякого результата. Преимущество же телефонных уведомлений в том, что звонящий сразу же получает ответ о причинах неуплаты долга и все проблемы часто могут быть решены в ходе одного телефонного разговора.

Для наибольшего эффекта от телефонного уведомления рекомендуется провести некоторую подготовительную

работу. Счет должен быть тщательно проверен, чтобы не возникало сомнений, что деньги действительно не переведены, а сам счет оформлен правильно и именно на оказанные услуги. Важно также выяснить, были ли уже предприняты какие-либо попытки (письма, телефонные звонки, личные визиты) к получению задолженности и каков был результат. И, наконец, стоит проверить данные о том, как вносил плату этот рекламодатель или агентство в прошлом, чтобы выяснить, не числились ли за ним прежде подобные проступки.

Эти дополнительные усилия позволяют избавить звонящего от необходимости звонить еще раз, чтобы сообщить дополнительную информацию. Кроме того, это поможет избежать неловкой ситуации, когда звонящему могут ответить, что станция уже получила чек, или что рекламодатель вообще не обязан платить.

В начале разговора звонящий должен первым делом удостовериться, что разговаривает с нужным человеком. Он должен представиться, сообщить название станции и цель звонка (назвать срок платежа). Вот пример убедительного и простого обращения: “Мистер Смит, срок выплаты по счету на 3.000 долларов истек 15 дней назад. Не могли бы вы выслать нам чек на эту сумму сегодня?”

После этого звонящий должен сделать паузу и ждать ответа. В этот момент надо особенно внимательно слушать и делать записи, а затем переходить к вопросам, которые позволят прорвать дымовую завесу надуманных отговорок и выяснить истинные причины неуплаты.

Затем надо настоять, чтобы должник определенно назвал срок, когда задолженность будет выплачена полностью (оплата по частям в рассрочку иногда допустима, если нет никакой другой возможности вернуть кредит). Сразу же после окончания телефонного разговора звонящий должен отправить должнику письмо с подтверждением достигнутой в ходе разговора договоренности.

К сожалению, при всех достоинствах телефонные уведомления имеют один серьезный недостаток. По телефону физически невозможно получить деньги, и единственный способ удостовериться, что звонок возымел эффект – быстрое и решительное доведение дела до конца.

Новые шаги следует предпринимать с учетом времени, необходимого на почтовую пересылку или банковский перевод средств, но с этим не стоит затягивать, чтобы у клиента не создавалось впечатление, что для станции получение задолженности – нечто второстепенное.

Если через 100 дней после многочисленных писем и звонков счет так и останется неоплаченным, следует перейти к угрозам дать делу законный ход или передать право взимания долга другой организации. Через 90 дней, когда шансы получить кредит обратно стремительно уменьшаются, гораздо лучше постараться спасти часть долга, чем совсем потерять его. Поэтому стоимость услуг адвоката или организации по взысканию задолженности также должна учитываться, как накладные расходы. В этом случае действовать надо быстро, иначе возрастет риск остаться с носом.

Кредитный отдел должен взять за правило на начальном этапе взыскания кредита поручать все с этим связанное рекламному агенту отдела продаж. Рекламный агент лучше всех знает клиента и лично заинтересован в получении с него задолженности, чтобы не лишиться своих комиссионных.

**В строгом соответствии с законами по охране авторского права США, настоящая глава адаптирована и переиздана с письменного разрешения Национальной Ассоциации Радиовещания в Вашингтоне, округ Колумбия.**

# XIV

## РЕКЛАМНЫЕ ПЕРЕДАЧИ

Телевидение является одним из самых влиятельных средств в истории человечества. Каждый день все больше и больше людей смотрят телевидение дольше, чем длится их рабочее время. В средней семье телевизор включен почти восемь часов в день. Телевидение — это величайшая возможность для многих рекламодателей, чтобы оказать влияние на основных вероятных клиентов. Рекламный ролик должен бороться за внимание зрителей не только с рекламными роликами об аналогичных продуктах и услугах, но и со всеми остальными телевизионными рекламными передачами.

### СОЗДАНИЕ РЕКЛАМНОГО РОЛИКА:

Существует два основных элемента разработки телевизионного рекламного ролика: видео-, то есть визуальная часть, которую смотрят, и аудио-, составляемая из произносимых слов, музыки и других звуков.

### ВИДЕОМЕТОДИКА:

Недостаточно разработать великолепный драматический сценарий с большим потенциалом продажи. Великая идея сценария должна быть также творчески воспроизведена на ленте. Многие хорошие идеи не сработали, так как производство было недостаточно хорошим. Производство телевизионных программ может быть сложным. К счастью существует целая гамма видеометодик, которыми можно пользоваться при написании рекламного ролика.

### ДИКТОР:

Эта методика подразумевает “представителя”, стоящего перед камерой и доносящего текст непосредственно зрителю. Диктор может показывать или, возможно, демонстрировать продукт. Он, или она, может быть одет в специальный костюм, подходящий к данному продукту, или в классический костюм. Диктор должен быть приятным на вид и должен вызывать доверие, но его воздействие не должно быть настолько сильным, чтобы подавлять воздействие продукта. Важно, чтобы запомнился продукт, а не диктор.

### СВИДЕТЕЛЬСТВО:

Использование свидетельств известных или неизвестных людей являлось успешной методикой на протяжении многих лет. Если вы используете знаменитость, важно, чтобы человек подходил к продукту. Знаменитость должна быть способной говорить о продукте с некоторой степенью достоверности. Необязательно использовать знаменитых людей для производства эффективного свидетельства. Неизвестные люди могут быть такими же эффективными, если они вызывают доверие и если зрители могут идентифицировать себя с ними. Текст должен звучать естественно и убедительно. Важно, чтобы название продукта хорошо и правильно воспринималось.

### ДЕМОНСТРАЦИЯ:

Эта методика популярна для некоторых типов продуктов, так как телевидение является идеальным средством для демонстрации потребителю того, как действует продукт. При изготовлении демонстрационных рекламных роликов, используйте крупные планы, чтобы зритель хорошо видел, что происходит. Можно выбрать субъективный план (который показывает процедуру таким образом, как будто зритель действительно делает все сам), используя камеру в роли глаз зрителей. Сделайте демонстрацию правдоподобной и как можно более захватывающей.

### БЛИЗКИЙ ПЛАН:

Телевидение в основном использует средние и близкие планы. Самый большой телевизионный экран слишком мал для незначительных деталей в сценах рекламных роликов. Аудиосопровождение обычно дается за кадром (голос за кадром стоит меньше, чем представление кого-либо на экране).

### СЮЖЕТ:

Эта методика напоминает процесс производства миниатюрного фильма (с четким началом, серединой и концом в течение 30 секунд), за исключением того, что повествование ведется из-за кадра.

### ПРЯМОЕ СРАВНЕНИЕ ПРОДУКТОВ:

Вы помните “Марку X”, продукт, который всегда был хуже продукта рекламируемой марки. Ныне существует тенденция использовать сравнительную рекламу, в ходе которой обе марки продукта называются и сравниваются. В

такой рекламе зрителю даются ответы на вопросы о двух продуктах. Существуют две проблемы при непосредственном сравнении продуктов: (1) вы должны быть способны доказать, что ваш продукт лучше другого и (2) это представление не должно вызывать симпатии в отношении другого продукта.

### **ФОТОГРАФИИ И ХУДОЖЕСТВЕННЫЕ РАБОТЫ:**

Используя фотографии и/или художественные работы, включая мультфильмы и надписи, вы можете создать хороший рекламный ролик. Нужный материал может уже быть в наличии по умеренной цене или его можно сфотографировать или нарисовать специально для вашего использования. Умелое использование телевизионной камеры может придать статическому визуальному материалу удивительное количество движения. Приближение к изображению или удаление от него, а также панорамирование камерой фотографий или художественных работ, все это может придать им рекламное движение.

### **ЮМОР:**

Юмор – это популярная методика для авторов текстов и потребителей, так как он может поддерживать интерес к рекламе. Но есть опасность, что юмористический аспект рекламного ролика встанет на пути продажи и зритель запомнит юмор, а не продукт или выгоду. Задача заключается в том, чтобы юмористический текст соответствовал продукту или выгоде.

### **СРЕЗ ЖИЗНИ:**

Этот подход основывается на драматической формуле: затруднительное положение + решение + счастье. Близкая к жизни или юмористическая история драматизируется в надежде увлечь зрителя вплоть до того, что он начнет думать. Зритель должен видеть проблему реальной и награда должна соответствовать проблеме. Так как решение проблемы является полезной формой для практически любого рекламного ролика, широко используется срез жизни. При таком подходе важно, чтобы зритель мог связать себя с предлагаемой историей и в то же время важно, чтобы название продукта запомнилось зрителю.

### **ИНТЕРВЬЮ КЛИЕНТА:**

Большинство людей, появляющихся в телевизионных рекламных роликах, являются профессиональными актерами, но интервью клиентов также включает в себя и непрофессионалов. Персонаж, берущий интервью, или голос за кадром, могут попросить домохозяйку, которую обычно называют по имени, сравнить продукт рекламодателя с конкурирующей маркой. Она находит, что марка рекламодателя делает свое дело лучше.

### **СЮЖЕТ И СИТУАЦИИ:**

Рекламные ролики обычно состоят из серии быстро разворачивающихся сцен, показывающих людей, наслаждающихся продуктом в ходе наслаждения жизнью в целом. Аудиосопровождение этих сцен часто состоит из стихов или песенки, слова которой основываются на ситуации и на том удовлетворении, которое доставляет данный продукт.

### **ПЛАНИРОВАНИЕ РЕКЛАМНОГО РОЛИКА:**

В планировании телевизионного рекламного ролика учитываются многие соображения: стоимость, съемка, использование музыки, специальных способов, время, размещение, большая идея и ее соотношение с целями рекламы и маркетинга. Ниже приводятся эти соображения:

- ♦ *Вы имеете дело с изображением, звуком и движением. Каждый из этих элементов имеет собственные требования и применение. Должно быть соотношение между ними, чтобы зритель воспринял нужную идею. Следите за тем, что когда вы демонстрируете определенный вид продажных свойств товара, звуковое сопровождение должно вести речь о том же.*
- ♦ *Ваше звуковое сопровождение должно соответствовать видео изображению, но нет необходимости описывать то, что очевидно из изображения. Там где это возможно, вы должны ощущать, что слова интерпретируют картинку и двигают мысль вперед.*
- ♦ *Телевидение обычно более эффективно там, где дело касается показа, а не рассказа; поэтому более половины всего бремени успеха лежит на способности видеоизображения общаться со зрителем.*
- ♦ *Количество сцен должно быть тщательно спланировано. Не нужно слишком многих сцен, так как это путает зрителя. В то же время, вам не нужно, чтобы сцены стали статическими.*
- ♦ *Важно думать о рекламном ролике как о текущей прогрессии, чтобы зритель мог легко следовать за идеей. Зритель, который не может следить за вашей мыслью, наверняка переключится на другой канал. Правильное использование визуальных эффектов и переходов может усилить ощущение движения и гладкости перехода от сцены к сцене.*
- ♦ *Телевидение является средством, где в основном применяются крупные планы. Общие планы могут быть эффективны для создания окружающей обстановки, а не для показа свойств товара.*
- ♦ *Действие в рекламном ролике занимает больше времени, чем непосредственное чтение текста. Хо-*

*рошим правилом является преднамеренно сделать рекламный ролик на одну-две секунды короче. Обычно действие пожирает это время.*

- ♦ *Обдумайте использование кратких формулировок в надписях основной темы, чтобы зритель мог видеть, так же как и слышать, важные продажные свойства. Очень часто на последней сцене изображается наименование товара и строка, содержащая основную тему.*
- ♦ *Если возможно, покажите название марки. Если достойно внимания, покажите упаковку, если нет, то покажите товарный знак. Необходимо создавать идентификацию марки.*
- ♦ *Попытайтесь передать основную идею; старайтесь не углубляться в “дополнительные льготы”. Убедитесь, что ваши слова, также как и картинки подчеркивают ваше обещание. Провозгласите его, поддержите его и, если возможно, продемонстрируйте его. Повторите ваше основное обещание ближе к концу рекламы; вот в чем заключается рассказ, который зритель унесет с собой, в соответствии с вашим желанием.*
- ♦ *Прочтите текст вслух, чтобы отловить труднопроизносимые места.*
- ♦ *Предложения должны быть краткими, а их структура не должна быть сложной. Не нужно каждую секунду что-либо говорить. Текст должен выражать мысль, передаваемую изображением.*
- ♦ *Когда вы излагаете письменно описание видеоизображений, описывайте сцену как можно полнее. “Начинается с показа мужчины и женщины в гостиной” — такого описания недостаточно. Укажите, где каждый из них размещается, стоят они или сидят и в целом, как обставлена комната мебелью.*

### ЧУВСТВЕННЫЕ ИЗОБРАЖЕНИЯ

Телевидение предлагает вам удивительную возможность заставить потребителей использовать все их чувства для ощущения продукта и чтобы понять идею рекламы. При рекламе пищевых продуктов следует добиваться аппетитности изображения. Можно показать как нож скользит, разрезая толстый бифштекс, словно по маслу. Чем более чувственное изображение, тем более увлеченной станет аудитория. Специальные эффекты могут способствовать обращению к чувствам. Медленное движение может иллюстрировать мягкость, нежность и свободу. Движение со значением может помочь задействовать кинестетическое чувство зрителя. Использование разнородных частей и длительных наплывов может придать вашей рекламе “чувственность”.

### НАПИСАНИЕ СЦЕНАРИЯ:

Написание телевизионной рекламы весьма отличается от написания печатной рекламы. Во-первых, вы должны использовать простые, легко произносимые, легко запоминающиеся слова. И вы должны быть кратки. В 30-секундной рекламе для звукового сопровождения отводится только 28 секунд. За 28 секунд вы должны решить проблему вашего вероятного клиента, продемонстрировав превосходство вашего продукта. Если продукт слишком большой, чтобы показать его применение, обязательно покажите фирменный знак или название фирмы, по меньшей мере, дважды в течение рекламы. Думайте о словах и картинках одновременно. Обычно страницы сценария делятся на две колонки. Слева — описывается видеодействие, справа — записывается звуковое сопровождение, включая звуковые эффекты и музыку. Соответствующие видеоэлементы и аудиоэлементы идут как раз рядом друг с другом. Некоторые продюсеры используют сценарий в картинках. Пишите текст дружественным, разговорным стилем. Если вы используете диктора за кадром, убедитесь, что его диалог связан со сценами в видеочасти рекламы. Хотя это и не всегда возможно, но совмещение аудио — с видео — делает рекламу единой и более эффективной. Слова, звуковые эффекты или музыкальные вставки в сценарии также важны, как видеочасть рекламы.

Они обе должны работать вместе, чтобы донести до зрителя идею рекламы. Вам нужны сильный текст и звук и сильные зрительные образы. Все это имеет важнейшее значение для рекламы.

### РАЗРАБОТКА СЦЕНАРИЯ В КАРТИНКАХ:

После того как художественная и текстовая команды разработали сценарий, следующим шагом является разработка сценария в картинках, который состоит из серии набросков, показывающих ключевые сцены, разработанные в сценарии. Это очень полезное средство для обсуждения концепции с клиентом, который может знать, а может и не знать основы всей работы или который может быть неспособен правильно представить себе сценарий. Все люди могут представлять себе образы сценария по-разному, если только они не представлены в сценарии в картинках.

Сценарий в картинках представляет собой два кадра для каждой сцены. Верхний кадр представляет собой (уловный) телевизионный экран. Нижний кадр содержит описание видеосцены (по сценарию) и звукового сопровождения этого участка. Количество комплектов кадров отличается для каждого рекламного ролика и обязательно диктуется длительностью рекламы.

Сценарий в картинках представляет собой практический шаг от сырого сценария к реальному производству рекламы. Он дает клиенту и производственной бригаде общую визуальную точку начала их дискуссий. После того, как клиент одобрит сценарий в картинках, реклама поступает в производство. Это избавит производственную команду и управляющих от лишних сложностей и сэкономит огромное количество времени.



## ПРОИЗВОДСТВО РЕКЛАМЫ:

Работа по преобразованию сценария в рекламный ролик осуществляется телевизионным производством. За производство отвечает продюсер, который сочетает таланты координатора, дипломата, сторожевой собаки и бизнесмена.

## ЭЛЕМЕНТЫ ПРОИЗВОДСТВА:

Производство состоит из двух частей: съемка и монтаж. Съемка включает в себя работу по видеосъемке всех сцен рекламы. Обычно снимается несколько вариантов каждой сцены.

Монтаж, известный как пост-производство, включает выбор сцен, снятых заранее, расположение их в должном порядке, вставки переходных эффектов, наложение титров, совмещение звука с картинкой и доведение рекламы до завершения.

## ФУНКЦИИ РЕЖИССЕРА:

Ключевой фигурой при съемках является режиссер, который принимает участие в съемках, руководит отбором актеров и их работой в процессе съемок, направляет работу оператора в ходе составления каждого кадра, берет на себя ответственность за постановку и сводит все зрелище воедино.

## СЪЕМКА:

Если действие не является простым и непрерывным, реклама обычно снимается “непоследовательно”. Все сцены в помещении снимаются одной группой, вне зависимости от их порядка в окончательном варианте рекламы. Крупные планы обычно также снимаются вместе, также как и съемки на открытом воздухе. Все это будет сведено воедино во время монтажа.

Обычно сцена снимается более, чем один раз, так как первые один-два раза игра актеров обычно бывает неудовлетворительной. Даже после того, как режиссер получает приемлемый результат, на всякий случай делается еще одна съемка. Фактическая постановка рекламы является основной функцией режиссера. Опытный режиссер может эффективно рассказать сценарий за время, равное длительности рекламного ролика.

## ДРУГИЕ ЭЛЕМЕНТЫ РЕКЛАМЫ:

### ОПТИЧЕСКИЕ:

Большинство реклам содержит более, чем одну сцену. Оптические устройства или эффекты между сценами необходимы для обеспечения гладкой визуальной преемственности от одной сцены к другой. Они вставляются во время окончательной стадии монтажа. Среди самых обычных находятся следующие:

- ♦ **ВРЕЗКА:** одна сцена просто врезается в следующую. Это самая быстрая смена сцен, потому что нет указаний на какой-либо промежуток времени. Врезка используется для указания на одновременность действия, для ускорения действия и для разнообразия действий. При этом сцены не показываются на экране слишком долго.
- ♦ **НАПЛЫВ:** эффект наложения, при котором одна сцена растворяется, а другая одновременно проявляется. Наплывы — более медленные, чем врезка. Бывают быстрые наплывы и медленные. Наплывы обычно указывают на короткий промежуток времени в данной сцене или при переходе от одной сцены к другой, где действие либо одновременное с действием в первой сцене, либо происходит вскоре после предыдущего действия.
- ♦ **ПРОЯВЛЕНИЕ:** эффект, при котором сцена проявляется из полной темноты.
- ♦ **РАСТВОРЕНИЕ:** эффект, противоположный проявлению. Сцена растворяется до полной темноты. Если между сценами прошли дни, месяца или годы, то для указания на это используется эффект “растворение ... проявление”.
- ♦ **“БЛУЖДАЮЩАЯ МАСКА”:** часть одной сцены помещается поверх другой таким образом, чтобы один и тот же рассказчик, например, показывался на различном фоне; тексты лозунгов или названия продуктов могут также маскироваться или накладываться на другую сцену.
- ♦ **НАЛОЖЕНИЕ:** наложение одной сцены на другую. Титры могут быть наложены на видеосцену.
- ♦ **СТИРАНИЕ:** новая сцена “стирает” предыдущую сверху вниз, снизу вверх или сбоку, а то и с помощью геометрической фигуры. Стирание быстрее наплыва, но медленнее врезки. Стирание обычно не указывает на истечение периода времени подобно наплыву или проявлению и растворению. Существуют разные типы стирания: переворот (вся сцена переворачивается подобно почтовой открытке); горизонтальное (слева направо или справа налево); взрыв бомбы (взрыв в следующую сцену), зрачок (круг становится все шире и шире); веером (развертывается веером из центра экрана); циркулярное (раскрывается по кругу вокруг экрана, также называется стирание по часовой стрелке). Стирания особенно эффектны, когда желательна быстрая смена коротких сцен или нужно разделить импрессионистские кадры, когда они группируются для получения эффекта монтажа.
- ♦ **“НАЕЗД-ОТЪЕЗД”:** равномерное, иногда быстрое, движение от дальнего плана к крупному или от крупного к дальнему.

### МУЗЫКА:

Музыка может сделать или уничтожить рекламу. Она часто используется как фон для текста диктора или как песня. Эффектная музыка может создать настроение, тон или даже выделить “продающие” слова.

### ФУНКЦИЯ МОНТАЖЕРА:

Когда съемка телевизионной рекламы завершена, работа над производством рекламы еще далека от завершения. Лента с материалом для рекламы часто является огромной головоломкой. Съемки проводились не последовательно; были сделаны лишние съемки; некоторые сцены снимались несколько раз. Монтажер должен решить, как собрать сцены, которые составят законченную рекламу. Большая часть отснятого будет удалена из окончательного варианта рекламы.

После того, как монтажер собрал сцены в единую запись, начинается процесс координации звукового и музыкального сопровождения видеоизображения и добавление оптических эффектов. Так как телевизионные рекламы длятся от 15 до 30 секунд, такая координация элементов имеет важное значение. Монтажер отвечает за сборку из разрозненных элементов музыки, эффектов и видеозаписей, единой осмысленной рекламной идеи.

### КОНТРОЛЬ ЗА СТОИМОСТЬЮ ПРОИЗВОДСТВА РЕКЛАМЫ:

Стоимость производства телевизионной рекламы является предметом глубокой озабоченности и для телевизионной станции, и для рекламодателя. Основной причиной потери денег при производстве рекламы на телевидении является неправильное предварительное планирование. Во время производства двумя основными причинами издержек является рабочая сила и оборудование. Если детальная демонстрация была отрепетирована, а соответствующая бутафория не была доставлена или если место съемок не было обследовано заранее, съемки, запланированные на один из дней, могут привести к дорогостоящему использованию сверхурочного времени или даже переносу съемок на следующий день. Этих ошибок можно избежать при помощи тщательного планирования.

# XV

## ОПТИМАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЙТИНГОВ

### ТЕРМИНЫ

#### ГЕОГРАФИЯ:

**ADI** (Area of Dominant Influence) – Зона решающего воздействия

**METRO** или **MSA** (Metro Survey Area) – Центральная зона опроса

**TSA** (Total Survey Area) – Общая зона опроса

**HUT** (Homes Using Television) – Число жилищ с включенными телевизорами

**PVT** (Persons Viewing Television) – Число телезрителей

**РЕЙТИНГ** – это количество всех жилищ или телезрителей в рамках заданной демографической группы (возраста или пола), которые смотрят конкретную телевизионную станцию или программу, **ВЫРАЖЕННОЕ В ПРОЦЕНТАХ**.

**РЕЙТИНГ** всегда приводится в виде процента от всей “телевселенной”, такой как ЗРВ или ЦЗА.

#### ФОРМУЛА РЕЙТИНГА

$$\text{Рейтинг} = \frac{\text{Доля ЖВТ}}{\text{или}}$$

$$\text{Рейтинг} = \frac{\text{Доля ЧТЗ}}{\text{или}}$$

**ДОЛЯ (Share)** – это количество жилищ или телезрителей, которые смотрят конкретную станцию или программу в конкретное время в конкретном районе, выраженное в процентах.

**ДОЛЯ** – ключевой элемент в прогнозировании будущих рейтингов.

#### ФОРМУЛА ДОЛИ

$$\text{Доля} = \frac{\text{Рейтинг ЖВТ}}{\text{или}}$$

$$\text{Доля} = \frac{\text{Рейтинг ЧТЗ}}{\text{или}}$$

**Вопрос:** Подробнее о сокращениях ?

Первая строчка: HUT, вторая строчка RATING, SHARE = RATING/HUT, но рядом у вас обязательно должна быть техническая страница, которая здесь у меня. Дальше: GROSS IMPRESSIONS валовых просмотров, то есть количество зрителей, умноженное на количество просмотров. Помните три передачи, которые упоминали: 6.30, 10 и 12? AVERAGE PERSONS, средний зритель, это одна единица рейтинга для нашей конкретной станции в Нью-Йорке, которую мы считаем как 70 тысяч зрителей. 490 тысяч, та цифра, о которой вы говорили, когда мы умножали 70 на 7, а 7 мы взяли из дроби 7/12. Три рекламные единицы, которые связаны с тремя программами, которые передаются в 6.30, 10 и 12 ночи. Здесь не записано кое-что из того, что я вам говорю. Три единицы рекламы, которая дается в трех передачах, семь рейтингов в 6.30, пять рейтингов в 10 часов, а в 12 ночи – 3. Пятнадцать единиц рейтинга. Средняя единица получается пять. А теперь, если мы умножим на три, опять получится пятнадцать.

### ЗАМЕТКА О РЕЙТИНГАХ

Рейтинги – одно из неизбежных зол нашей профессии. Это – школьный табель с отметками станции в целом, ее программной сетке и тем, кого видят зрители на экране. Эти оценки появляются в результате опроса аудитории, затем цифры подсчитывают, сводят в таблицы и передают станциям и рекламным агентствам.

Эта информация может быть использована в нескольких целях. Она показывает популярность данной программы в данной ячейке временной сетки станции. Она подкрепляет “гарантии”, которые станция дает агентству

при составлении сетки его рекламы. Она, наконец, дает вам общий портрет вашей аудитории – возраст, пол и так далее. А также показывает, как меняются зрительские вкусы и привычки.

На основании содержащейся в рейтингах информации станция может подкорректировать свое программное расписание. Если у какой-то программы стабильно низкие “отметки”, это громкий звонок о том, что эта программа “не работает” и нужно ее менять. Если ваш рекламодатель хочет выйти на какую-то заданную аудиторию, ваши рейтинги помогут предложить ему оптимальное для этого место для размещения его рекламы.

Чрезвычайно важно, чтобы телевизионные рейтинги замерялись по единой, стандартизированной методике. Все станции на конкретном телевизионном рынке – будь это один город или в лучшем случае, все СНГ – должны использовать одну стандартную систему сбора такой информации. В противном случае эта информация теряет всякую ценность. Опросы должны проводиться независимой организацией, и в них обязательно должны участвовать ВСЕ станции на данном телевизионном рынке. Это обязательное условие.

По мере того, как в здешние края начнет проникать зарубежная реклама, сюда пойдут и рекламные доллары. Агентства будут исходить из определенных критериев, уже сложившихся в других местах (в частности, в Европе и США), и станут требовать, чтобы все сведения имели стандартную форму и содержали определенную информацию. Не забывайте: “они работают не на телестанции, они работают на рекламодателя”. Если вы не станете выполнять их требования, они вас просто проигнорируют или будут покупать время “вокруг вас”. В конце концов, вы больше нуждаетесь в агентствах, чем они в вас.

# XVI

## ТЕЛЕВИЗИОННОЕ РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО

**Майкл Собел**

Я признателен за возможность рассказать о нашей компании, и полагаю, что и вам это будет интересно, потому что то, что мы делаем, пожалуй, вещь уникальная.

“Комспэн” занимается многими сферами деятельности сразу. Во-первых, мы — **компания по производству и развитию средств массовой информации**: мы помогаем многим западным фирмам решить проблемы маркетинга в России и СНГ при помощи телевидения и других средств массовой информации. Мы считаем себя не просто организацией по сбыту, а чем-то гораздо большим: наша цель — рекламировать западным компаниям и агентствам российские телекомпании.

Мы обнаружили, что большинство западных компаний, включая и так называемые “многоопытные” западные агентства, почти ничего не знают о телевидении и вообще о средствах массовой информации в России. В последнее время наша компания эволюционирует в сторону того, что мы называем службой приобретения сервисного обеспечения средств массовой информации в странах СНГ. Вы знаете, что значит “сервисное обеспечение” — об этом здесь говорилось. Многие из крупнейших рекламных агентств Америки пользуются услугами сервисного обеспечения для того, чтобы разместить свою рекламу в средствах массовой информации: агентства, занятые творческой и финансовой работой со своими клиентами, нанимают человека со стороны и пользуются услугами внешней организации, чтобы разместить рекламу о своем товаре в средствах массовой информации. Как я сказал, они плохо знают, как обстоят дела со средствами массовой информации в СНГ, и потому наша конечная цель — стать их посредником для размещения их продукта здесь, в СНГ.

Одно из соображений, о котором я уже говорил, — это то, что вы, являясь представителями телевизионной промышленности, можете создать некую торговую организацию и выступать в качестве единой группы перед лицом западных компаний и западных агентств. Ибо ситуация сейчас крайне запутанная, и компании не способны разбраться в ситуации со средствами массовой информации в СНГ как на уровне телесетей, так и на уровне отдельных телестанций. И если мы сможем вам помочь на этом пути, мы будем счастливы.

Вторая функция “Комспэн”: в дополнение к тому, что мы развиваем средства массовой информации, **мы еще и ведущий поставщик западных телевизионных программ на телевидение России**. У нас идет семь с половиной часов программ в России, мы поставляем программу “Санта-Барбара” второму каналу российского телевидения, — она идет три раза в неделю. Недавно мы начали программу, которая называется “Криминальная история”, тоже для Российского телевидения — это по понедельникам, по вечерам. Кроме того, в “Останкино” мы выпускаем бизнес-обозрение “Уолл-стрит джорнэл” в программном блоке для деловых людей. К несчастью, “Останкино” гонит ее в то время, когда никакие бизнесмены, скорее всего, ее смотреть не будут, то есть в среду после обеда, в три часа дня. Мы пытаемся изменить эту ситуацию.

Кроме того, мы показываем специальные программы, например, “Рождественский парад в Голливуде”. Ну, это действительно парад в Голливуде, который происходит каждый декабрь, — и мы его показываем здесь. Еще “Американский хит-парад”, верхняя десятка, с ведущим этой программы Кейси Кейсом, вскоре будут и некоторые другие программы.

Программы, которые мы поставляем сюда, основаны на принципе бартера: то есть мы предоставляем телекомпании сериал, а доходы от рекламного времени делятся — в каждом случае по-разному, но приблизительно в такой пропорции: треть идет “Останкино” или РТР, треть — правладельцу, и треть — КОМСПЭНУ, “Видео интернейшнл”, “Русскому видео”.

Третья функция “Комспэна”: мы — компания, которая занимается маркетингом. Мы помогаем западным фирмам найти увязку с какими-нибудь рекламными событиями и кампаниями. Как вы знаете, рекламные бюджеты растут куда быстрее, чем бюджеты самих средств массовой информации, и очень часто, если у рекламодателя кончаются средства на рекламу, а цели рекламной кампании еще не достигнуты, требуется их привлечь со стороны. Например, у нас есть соглашение с музыкальным фестивалем “Белые ночи”, мы привлекаем для него зарубежных спонсоров, а оргкомитет фестиваля работает только с российскими спонсорами. Мы организуем российско-американский волейбольный турнир и целый ряд других заметных событий.

Мы стараемся проводить сделки с постоянными партнерами. Наш партнер номер один — общенациональные телесети — “Останкино”, РТР. Второй наш партнер — крупные поставщики программного материала, такие, как кинокомпания “Нью уорлд пикчерс”, которая продюсировала сериалы “Санта-Барбара” и “Криминальная история”. “Русское видео” в Санкт-Петербурге размещает для нас заказ на озвучание. “Видео интернейшнл” в Москве по-

дисквалифицирует рублевых рекламодателей и вставляет рекламу в наши программы.

Если позволите — несколько соображений, поскольку нам уже достаточно хорошо знакомы многие проблемы, стоящие перед здешними телестанциями. Во-первых, вам следует как можно скорее определиться наконец и решить, является телевидение бизнесом, или не является. Многие решения, принимаемые здешними телекомпаниями, отнюдь не продиктованы стремлением увеличить доходы. Наглядный пример — показ программы “Уолл-стрит рипорт” в три часа дня. И это при том, что есть фирмы, готовые ставить свою рекламу в подобную передачу, которые стремятся укреплять прямые контакты деловых фирм. Эта передача — идеальное место для размещения рекламы компьютеров, компьютерных программ, телефонов, авиационных компаний, всех фирм, которые хотят донести свою рекламу до деловых кругов. Но в три часа дня этого, естественно, не происходит.

Второе замечание вызвано тем, что когда смотришь “Останкино” или РТР, видно, что отделы программ не выдерживают регулярности вещания. А разве можно планировать размещение рекламы, если не знаешь, в какой передаче или в какое время она пойдет? Мой многолетний опыт показывает, что нужно немало времени, чтобы привить зрителю определенные привычки, но вот разрушить их можно очень быстро. Поэтому, если у вас уже есть какая-то аудитория, приученная смотреть телевизор в определенное время, нужно ценить это, а потому нужна планомерность.

По сравнению с американским, на российском рынке рекламы царит неразбериха. Я говорил с некоторыми крупными представителями профессиональных рекламных кругов в Нью-Йорке. Все они на вопрос о том, как они планируют размещать рекламу своих клиентов в России, отвечали “понятия не имею”. Даже мы, имеющие опыт работы здесь, больше половины времени тратим на то, чтобы найти людей, действительно за что-то отвечающих. Поэтому пройдет еще немало времени, чтобы неблагоприятное впечатление, сложившееся на Западе о телевидении в России, изменилось.

Откровенно говоря, нас прежде всего привлекают крупномасштабные предложения. Ведь нам приходится обращаться к крупным прокатчикам и потому мы просто не готовы пока работать индивидуально с небольшими станциями, даже если у них большая аудитория. Рекламодателей, готовых давать рекламу в Россию, сегодня не так много, и их привлекают прежде всего большие национальные телесети, хотя после того, как “Останкино” и “Россия” недавно подняли расценки для западных рекламодателей, многие зарубежные агентства меняют свои планы. Поэтому один из возможных путей получения качественного программного наполнения для небольших телевизионных станций — кооперация, объединение своих усилий.

# XVII

## МОДЕЛИРОВАНИЕ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ И МЕДИА-ПЛАН

**Владимир Евстафьев**, Президент РА “Максима”

*“Максима” — одно из самых преуспевающих рекламных агентств на российском рынке. Несмотря на сравнительно небольшое количество сотрудников (около 50 человек), фирма сумела собрать такую впечатляющую клиентуру, как всемирно известные рекламодатели, “Кэдбери” или “Бартонс”, и российские, такие как программа “Приватизация”, “Холдинг-центр”, “Олби-дипломат” и другие.*

Задача рекламного агентства, как части сферы услуг, решать проблемы клиента в области коммуникаций, рекламы, маркетинга и связей с общественностью. Клиент обращается в агентство за профессиональным советом и практической помощью в том, как и в какой форме донести информацию о своем товаре-продукте или услуге до самого широкого круга потребителей, либо до более узкой группы людей, которую клиент — сам или с нашей помощью — наметил в качестве своей “мишени”. Помимо рекламы товара существует “конституционная” реклама, реклама “имиджа”, когда создается определенная желаемая репутация организации или отдельного человека.

С точки зрения размещения рекламы существует всего шесть средств массовой информации (СМИ):

### ТЕЛЕВИДЕНИЕ

Телевидение — наиболее сильное и динамически развивающееся СМИ на территории бывшего СССР. Новым явлением стало возникновение и быстрое развитие большого количества частных телекомпаний по всей территории СНГ, сегодня их уже насчитывается более 100, а также развитие сети кабельного телевидения, состоящей, например, только в Москве из 25 студий. Общий объем рекламы на телевидении только в 1992 году увеличился втрое, а к маю 1993 года — еще почти в 5 раз и составил 5.2 часа в день на 7 телеканалах (“Останкино-1”, Россия, “2X2”, Москва, Санкт-Петербург, ТВ-6, 4 канал “Останкино”). По охвату зрителей лидирует 1 канал “Останкино”. Его доля по этому показателю составляет 36% (дохода до 77% во время выпуска вечерних новостей). Передачи, транслируемые по 1 каналу “Останкино” с 6 часов утра и до поздней ночи, устойчиво принимаются на 97,9% территории бывшего СССР. 66% всех финансовых поступлений “Останкино” приходится на телевизионную рекламу, которая с 1 июля размещается через единую структуру — “Реклама-холдинг”.

Другой национальный телеканал, Российский (вещающий на всю территорию России и на территории некоторых республик бывшего СССР), увеличил долю рекламы (с 10 до 20%) и, соответственно, долю своих поступлений от рекламы с 11 до 38%. “Россия” вещает с 8:00 до 23:00.

Несомненно, телевидение сегодня является главной “ударной силой” рекламы. Одним из примеров, демонстрирующих силу воздействия телевизионной рекламы на аудиторию, может послужить черно-белый клип рекламной кампании “Сэлдом”, когда буквально за одну неделю слово “Сэлдом” стало знакомо практически каждому, хотя никто из зрителей не знал, чем, собственно, занимается рекламируемая фирма. Вряд ли какое-либо другое средство массовой информации могло бы достичь такого же эффекта в такие сжатые сроки.

### ПРЕССА

В СНГ газеты и журналы имеют удивительную распространенность и силу, — выпускается более 4,000 периодических изданий общим тиражом более 4 млрд. экземпляров, а ежедневно выходит более 6,000 газет, продаваемых в количестве более 100 млн. экземпляров в день. Всего издания публикуются на 45 различных языках.

В настоящее время индустрия печати переживает кризис: все газеты стали независимыми и большинство из них лишилось государственных субсидий и, как результат, некоторые прекратили свое существование. С начала 1992 года цены на газеты стремительно выросли. Немедленным следствием этого явились ощутимая потеря читателей вместе с падением тиража. Результаты подписной кампании 1993 года показали снижение числа подписчиков на 30%.

Тем не менее, пресса остается одним из важнейших СМИ. Пять лет назад пресса стала первым СМИ России, поместившим рекламу на коммерческой основе. Сравнение двух крупнейших российских городов показывает, что основные газетные издания в Москве читают 64% горожан в сравнении с 56% в Санкт-Петербурге. Так как в обо-

их городах преобладают женщины, читательская аудитория имеет женский уклон. Наибольший уровень читаемости приходится на возрастной промежуток 30-59 лет (более половины всех читателей). Однако данный показатель среди более молодого возраста также высок.

В отличие от периода “коммунистической эпохи”, количество газет, продаваемых в розницу, сейчас превосходит количество, распространяемое по подписке.

### РАДИО

Радио в СНГ представляет собой СМИ “альтернативной силы”. С зарегистрированными 208 млн. радиоприемников, 4 общенациональные и 190 местных радиостанций охватывают более 92% населения СНГ и практически каждую из различных народностей. 66% населения слушают передачи по проводной сети, транслирующей программы Радио России, Маяк, Радио 1 и Юность на большинство домов и рабочих мест. Естественно, слушаемость чрезвычайно высока, т.к. на большинстве предприятий радио включено на протяжении всего рабочего дня, а представить себе жилой дом без радиоточки практически невозможно.

Недавнее появление FM радиостанций, большинство из которых частные и, как правило, финансируемые западными инвесторами, расширило аудиторию постоянных радиослушателей за счет “новых русских”, молодежи и всех, кто любит слушать музыку в машине.

Наиболее популярной частной радиостанцией является “Европа Плюс” (вещающая на Москву, Санкт-Петербург и еще 15 российских городов), которая транслирует прежде всего западную музыку и программы новостей. В среднем один человек в день слушает ее 128 минут. Общая аудитория составляет 10.8% от общего числа слушателей.

### КИНОТЕАТРЫ

Кино имеет все необходимое для того, чтобы действительно быть СМИ в России:

- 13,200 кинотеатров с 15,400 экранами;
- 2.6 млрд. проданных билетов в год (по данным 1993 г.);
- Среднее количество посещений для взрослого – 10 в год.

Однако, до настоящего времени рекламы перед сеансами в кинотеатрах практически нет.

### НАРУЖНАЯ РЕКЛАМА

Наружные средства информации быстро развиваются. Рекламные щиты значительно преобразовали городские пейзажи по всей стране. Факт существования еще небольшого количества световых панно, размещаемых к тому же всегда в престижных местах города, существенно усиливает их воздействие. Неоновые электрические плакаты на крышах в центре Москвы и на основных магистралях города используются различными иностранными рекламодателями (CocaCola, Samsung, Gold Star, AGIP).

Несомненно, самой популярной в Москве является наружная реклама фирмы WALL – бронирование мест, как правило, заканчивается за полгода вперед, несмотря на довольно высокие расценки.

За последние годы стремительно развивается также транспортная реклама и реклама в метро.

### ЛИСТОВКИ, РАССЫЛАЕМАЯ РЕКЛАМА И Т.Д.

На сегодняшний день этот вид рекламы, такой распространенный на Западе, в России находится в зачаточном состоянии. Даже те несмелые попытки, которые предпринимают в этой области отдельные рекламодатели, не выдерживают никакой критики по качеству полиграфии и, следовательно, имеют весьма слабую эффективность.

Итак, когда клиент приходит в наше агентство, первым делом проводится “брифинг”, то есть дружеская, доверительная беседа. Опытные клиенты приходят с уже готовой письменной информацией о себе и своем товаре, продукте, услуге. Такая беседа может быть длительной, ведь не всякий клиент четко представляет себе заранее, что ему нужно. Не стоит жалеть на это времени, потому что чрезвычайно важно, чтобы клиент ясно понял, во-первых, что ему нужно, во-вторых, что ему сможет реально дать рекламная кампания и в-третьих, сколько ему это будет стоить. В практике нашего агентства бывали случаи, когда клиент после многочасового разговора приходил к выводу, что ему вовсе не нужна реклама, во всяком случае – та, которую он хотел заказывать. В таких случаях не следует огорчаться. Абсолютно необходимое условие успешной кампании – ясное понимание клиентом ее цели и стоимости.

В процессе брифинга мы также стараемся определить такую необходимую вещь, как “мишень” или “целевую аудиторию”. Мы стремимся максимально четко определить ее по нескольким параметрам – полу, возрасту, уровню благосостояния, уровню образования и т.п. После того, как “мишень” определена, мы проводим анализ ее образа жизни, ее распорядка дня, а также чем она интересуется, что читает, что смотрит, когда смотрит, где проводит выходные и отпуск и так далее – по нескольким десяткам параметров. Получить эти данные, не прибегая к серьезным исследованиям, невозможно. Поэтому мы привлекаем к работе социологов.



Когда определен стиль жизни “целевой аудитории” нашего клиента, мы переходим к разработке наших предложений по использованию тех или иных СМИ. Эти предложения представляются на утверждение клиента и включают в себя перечень задействованных в рекламной кампании СМИ, конкретных передач, эфиров, числа показов и так далее.

Параллельно идет работа над рекламным девизом, идеей кампании, которая позволит нам выделиться среди прочей рекламы и завоевать внимание и симпатии целевой аудитории.

На иллюстрации 1 вы видите, как, по данным КОНКОМ-2, москвичи смотрели вчера различные телеканалы. Москвичи – это самая широкая телеаудитория, которую мы называем “15 +”, что означает все более или менее взрослое население.

Как такой график делается? Есть метод, позволяющий автоматически снимать с телевизора информацию о том, какой канал в какое время смотрит данная семья или ее конкретный представитель. Так это делается в большинстве стран Европы. В России пока службы автоматического мониторинга, к сожалению, не существует.

Представленные здесь данные получены следующим образом: составляется определенный список специальных перекрестных вопросов, чтобы исключить ошибку или на случай, если респондент что-то забыл. Респонденту, регулярно заполняющему эту анкету, выплачивается определенное вознаграждение, и сегодня он заполняет в “дневнике” ответы на вопросы о том, к каким СМИ и когда он обращался вчера. Полученные результаты сводятся в цифровые таблицы, эти данные заносятся в компьютер с разбивкой по возрасту, полу и т.д. Когда заказчик определил свою “мишень”, из компьютера извлекается для него наглядная информация – например график, как смотрят телевизор дети в возрасте от 8 до 15 лет. Для составления таких графиков существуют специальные компьютерные программы. Так клиент может наглядно определить, куда лучше всего поставить рекламу, скажем, шоколадки “Пикник”, чтобы она стала самой популярной шоколадкой в Москве, и в то же время не раздражать рекламой мам этих детей.

Пока, к сожалению, часто можно видеть рекламу, поставленную наобум повсюду и без разбора. Поначалу наши крупные экономические структуры делали типичную ошибку, не просчитывая наперед, где и когда размещается их реклама, не зная, что реклама может вызвать обратный эффект, когда содержание и форма даже неплохого рекламного ролика становится предметом пародий и анекдотов лишь потому, что он неудачно размещен. Нужно выбирать для клиента особенно “смотрибельные” окна, для тех людей, на которых конкретная реклама рассчитана.

Отсюда возникает понятие “прайм-тайм” – то есть время, когда количество смотрящих людей достигает пика. Для “Останкино” прайм-тайм – это время примерно с 20:00 до 22:00 часов в будни. Есть свой прайм-тайм и на других каналах. На первой иллюстрации – взгляд москвича на вещающие у нас в городе телеканалы. Иллюстрация номер 2 – результат подобного анализа в Санкт-Петербурге. Следующие две иллюстрации демонстрируют, как москвич и петербуржец смотрят телевидение в выходные дни. Обратите внимание на то, как эти графики различаются между собой и эти различия зависят не только от географии зрителя, но и от того, когда делаются замеры: в будни или в выходные. Они различаются еще больше в зависимости от пола зрителя, его возраста, и т.п.

Такие графики позволяют рекламному агенту доказательно продемонстрировать клиенту, как агентство экономит его деньги. Вы видите, например, что в воскресные дни довольно большая аудитория приходится на время в районе трех часов дня на “Останкино”. Мы условно называем этот отрезок “семейное телевидение”, когда последовательно транслируются программы “Подводная одиссея команды Кусто”, мультим “Пиф и Геркулес” и новости ИТА, и люди, обедая всей семьей, смотрят “семейный” экран. Цена демонстрации 30-секундного ролика в это время стоит эквивалент \$4,000. А скажем, цена в вечерний прайм-тайм в воскресенье, где, кстати, и аудитория ненамного больше, сейчас до новостей ИТА в 21:00 – эквивалент \$11,000, после новостей ИТА – эквивалент \$10,000. Таким образом, когда я рекомендую клиенту разместить рекламный ролик днем, а не вечером, он реально видит, что его деньги расходуются рационально и, впоследствии, внимательнее прислушивается к нашим советам. Это примитивный пример практической пользы социологических и рейтинговых исследований во взаимоотношениях “Рекламное агентство – Рекламодатель”.

Сегодня реклама – это наука; для того, чтобы не обманывать доверие клиента данными, взятыми с потолка, мы широко используем данные, полученные специалистами – наше агентство платит (и немалые деньги) за доступ к результатам различных замеров рейтингов – тем, что получают служба, возглавляемая В.М. Вильчеком, французская служба “Медиа-Метри”, “Гэллоп”, “Комкон-2”, APR. В дополнение к этому мы проводим и свои исследования, совместно с “Премьер-СВ”. Пусть данные, получаемые здесь, по своей полноте не идут ни в какое сравнение с теми, которые без труда можно получить в Европе, они абсолютно необходимы для составления медиа-планов и предварительного расчета ключевых в рекламном деле параметров:

- *GRP – gross rating point или target rating (рейтинг мишени) – суммарный рейтинг (в процентах) всех экранов, задействованных в рекламной кампании (прямое суммирование рейтингов всех экранов).*
- *Gross Impacts (000's обычно в тысячах) – суммарный охват – абсолютное количество всех людей, которые увидят рекламный ролик хотя бы один раз.*
- *Reach 1+ – охват мишени 1+ – процент мишени, из которой каждый представитель посмотрит ролик хотя бы один раз.*
- *Reach 3+ (5+) – критерий запоминаемости ролика – процент мишени, из которой каждый представитель*

посмотрит данный ролик по меньшей мере 3(5) раз.

– AVOTS – average opportunity to see – средняя частота просмотров – такое количество роликов в среднем увидит каждый представитель мишени.

$$\text{GRP} = \text{REACH 1+} * \text{AVOTS} * 100$$
$$\text{AVOTS} = \text{GRP} / (\text{REACH 1+} * 100)$$

– Rating per active week – рейтинг, приходящийся на каждую активную неделю и равен GRP/количество недель  
– Cost per GRP – цена одного GRP, которая равна отношению общего бюджета к суммарному рейтингу. Это – абстрактная величина, используемая для сравнения эффективности нескольких медиапланов.

Пример расчета эффективности рекламной кампании по медиаплану, представленному на Рис.5, которому соответствует смета, приведенная на Рис.6, показан на Рис.7. Эти иллюстрации мы обсудим ниже.

Представляя интересы клиента, мы стараемся донести информацию о товаре или услуге непосредственно до их потенциального потребителя. Мы предлагаем клиенту “выход напрямую” к людям, которым предназначена определенная услуга или товар. Наш опыт и социологические исследования, которые мы проводили, скажем, для лото “Миллион”, показывают, что чем ближе мы придем к реальному потребителю, тем больший эффект мы получим. Мы пытаемся своими скромными силами наиболее рационально принести рекламу людям, и наш опыт свидетельствует (и конкретные цифры показывают), что она, порой, действительно становится гораздо эффективнее, чем реклама, идущая через центральные средства массовой информации. У лото “Миллион” был всплеск, когда мы вынесли их рекламу на пакеты молока, т.е. человек получил ее более доступно, “ближе к себе”. Это важно: приблизить рекламу к людям.

Как правило, рекламная кампания начинается с телевидения. Для начала мы демонстрируем ролик в течение от двух недель до месяца – наиболее удобный срок для расчета, а полтора, два месяца – уже предел в существующих условиях. Потом либо необходимо снижать интенсивность выхода в эфир (тогда это будет как бы вторая волна), либо на какой-то срок прервать кампанию, иначе вы можете вызвать у потенциального потребителя негативную реакцию, доходящую до неприятия.

На Западе сейчас значительный успех имеет принципиально новая идея рекламы под условным названием “Сериал”. Это почти то же, что сделал Ю.Грымов (Premier SV) для “Коммерсант-дейли” год назад. Сериал – это когда из недели в неделю или изо дня в день демонстрируется новый ролик. Например, для рекламы кофе, каждый день появляется очередной эпизод “истории любви”: юноша и девушка познакомились, на протяжении какого-то периода времени их отношения развиваются, они ссорятся, затем снова мирятся, и заканчивается все, скажем, свадьбой, и все это, так или иначе, обязательно связано с чашечкой кофе. Их знакомство, ссоры, знакомство с родителями, и т.п. – все это связано с чашечкой кофе.

Это новое слово в телевизионной рекламе, хотя еще год назад никто не предполагал, что такое возможно: каждый день демонстрируется новый сюжет на данную тему. Сейчас эта идея активно используется и у нас в рекламе (АО “МММ”, программы “Приватизация”, и т.п.)

Одна из опасностей в нашей сегодняшней рекламной практике связана с тем, что мы еще не всегда умеем оптимально просчитывать нужное число показов. Но опасность вызвать раздражение так велика, что о ней нельзя забывать. Наше агентство, например, использует в этом опыт Польши, где интенсивная реклама началась на несколько лет раньше чем у нас. У них произошел срыв с крупным интернациональным рекламодателем, когда люди переставали покупать рекламируемые шампуни, у них были интересные примеры с теми же шоколадками, которые в точности повторились потом у нас на останкинском телевидении, когда от возмущенных родителей стали приходиться мешки писем с требованием запретить рекламу “Марса”, потому что дети его просят, а у мамы нет денег. И это очень показательно.

Следует отметить, что в практике рекламы на Западе и у нас существует масса отличий. Например, если вы посмотрите западные рекламные ролики, то обратный адрес рекламодателя, любые его контактные координаты включаются в редчайших случаях. У нас – это практически обязательное условие.

Например, если на Западе хотят прорекламировать стиральную машину, то вам эту машину показывают, тридцать секунд она вертится во все стороны, и приятный голос объясняет, или стрелочка показывает, ее реальные преимущества: что она легкая, что она легко загружается, что вода легко выливается; все, что они считают существенным. Если россиянин делает рекламу стиральной машины, то он, как минимум, начинает со вселенского потопа. У нас вам покажут много воды, много пены, в конце, в лучшем случае мелькнет эта самая стиральная машина, а напоследок секунд пять, если не десять, покажут адрес и телефон, куда вы должны позвонить, чтобы это купить. Вот это типичная наша особенность.

В принципе все, что есть сейчас в рекламе, сформировалось в Европе за последние 30 лет с использованием тех технических возможностей, которые человечество открывало для себя за это тридцатилетие, а сейчас наблюдается некий кризис: сериалы – это практически единственное, что за последнее время нового, кроме, может быть, силикон-графики, появилось в рекламе. (Здесь мы не говорим о прямом маркетинге и всех других направлениях, где во главу угла ставится использование возможностей ЭВМ).

Последовательность размещения рекламы такова: как правило, это вначале телевидение, дней через десять –

четырнадцать подключается пресса, радио, как поддерживающее средство, весьма мощное и необходимое, — оно включается в работу одновременно с телевидением, никогда не ранее. И, если в работе задействована “улица”, то есть все, связанное с наружной рекламой: это могут быть трамваи, троллейбусы, такси, афиши любого качества — но нужно учитывать специфику клиента: вы не можете разместить рекламу банка на заборах — это будет ошибка. Банк должен иметь отдельно стоящий щит. И далее, как самая долгоиграющая, включается наружная реклама, которая работает полгода, если не больше. Вот типичная, классическая схема рекламной кампании. И понятно, что мы называем это кампанией не потому, что рекламируется один продукт или один клиент, но потому, что в ее основу положен некий единый принцип. Самое емкое — это телевизионная реклама, где задействован и звук, и текст, и изображение, и все на свете. Естественно, что в радиоролике мы используем ту же музыку, тот же речевой ряд, что и в телевизионном, а в газетной или же в наружной рекламе — в хорошей рекламе, что редко бывает — используется тот же визуальный ряд, текстовый ряд, настроение. (Вспомните как положительный пример, рекламную кампанию банка “Национальный кредит”, созданную “Видео интернейшнл”.)

Классически законы рекламы не рекомендуют быстро менять один образ на другой, потому что если вы, как клиент, вложили деньги в какой-то образ, то он должен полностью “отработать”. Скажем, ковбой “Мальборо” работает уже более полувека. История этого образа такова: изначально “Мальборо” выпускались в “женском варианте” — тонкие, длинные с красивым (под цвет помады) фильтром. В 50-х годах, резко проигрывая “Кэмел”, компания “Филипп Моррис” начинает выпускать “Мальборо” в варианте, разработанном Лео Бернетом, придумавшим легендарного ковбоя, и производимом и по сей день, видоизменив при этом уже наработанную торговую марку. И этот образ до сих пор работает. Более того, они главную модель меняют только тогда, когда она физически не может участвовать в создании рекламы. Например, предыдущий главный герой существовал в течение десятилетий. В начале вы его видите молодым, затем зрелым человеком, потом в старости, незадолго от смерти. Это гениальный пример того, как деньги, вложенные один раз в образ — ведь делая образ, вы вкладываете деньги — работают на вас до сих пор. Вы покупаете потом только место в СМИ, где этот образ разместить. И часто менять концепцию, если она изначально дала хороший эффект, неправильно при создании ролика, хотя это все очень индивидуально.

Рекламные агенты любят приводить поговорку о том, что самый верный способ “выбросить деньги на ветер” посредством рекламной кампании — это истратить их меньше, чем нужно для достижения поставленных целей. Действительно, если вам нужно попасть из Москвы в Санкт-Петербург, а вы оплатили билет только до Бологого, то хотя деньги истрачены почти те же, до цели вы так и не добрались. Клиент всегда должен наглядно видеть отдачу от рекламной кампании. Поэтому так важно сразу определить — какая у вашего клиента цель и какой бюджет он может выделить для достижения этой цели. Это вдвойне важно здесь и сейчас — при существующей чехарде постоянно меняющихся расценок.

На иллюстрациях 5-7 вы видите предложение для клиента о рекламе на телевидении. Оно состоит из медиаплана (Рис.5), соответствующей ему сметы (Рис.6) и предварительного расчета эффективности рекламной кампании (Рис.7).

Медиаплан представляет собой таблицу, в которой наглядно представлено расположение рекламных роликов в эфирном времени по дням в течение определенного срока (в данном случае — месяца). Соответственно, по строкам располагается календарь на месяц с указанием дней недели, а по столбцам — телеканалы и время, в которое планируется разместить рекламу. В клетке, находящейся на пересечении необходимых строки и столбца, указывается длительность ролика, который планируется показать в данный день в данное время по данному каналу. На основании медиаплана составляется смета, о которой будет сказано ниже.

Клиент не всегда утверждает медиа-план и бюджет сразу. Поэтому возникает несколько версий медиа-плана. Их сравнение происходит на основе тех абстрактных характеристик, о которых я говорил выше и которые для нашего случая приведены на иллюстрации 7. Каждому медиаплану соответствует свой бюджет. В процессе его расчета мы подсчитываем по официальным тарифам стоимость рекламного пространства, которое должны закупить, показываем, что агентство в этом случае не берет комиссионных, и получаем итоговую цифру (снизу столбца #6 на рисунке 6). После чего мы показываем, какие скидки мы можем предоставить для того или иного клиента (столбец #7 на Рис.6). Это, возможно, самый ответственный после креаторной идеи момент в работе рекламного агентства — функции специалиста по закупке рекламного пространства. Это совершенно самостоятельная функция, отличная от деятельности, в европейском понимании, рекламного агентства. Мы, имея определенные регулярные заполнения рекламного пространства в СМИ, имеем свою агентскую скидку. Классически, такая скидка составляет до 15 процентов.

Просуммировав “договорную” стоимость всех эфиров (внизу столбца #8 на Рис.6), я честно пишу сумму агентских комиссионных и, что самое важное, всегда показываю клиенту, что даже после их уплаты, он заплатил меньше (то, что в рамочке), чем если бы пошел покупать такие же пространства сам. Клиент видит, что работая с агентством, он не только снимает с себя лишние хлопоты и получает квалифицированный совет, но еще и элементарно экономит деньги. Эти процентные подсчеты должны присутствовать в любом бюджете, хотя в Москве еще не все агентства работают так.

Вспомнив об агентских комиссионных, отметим, что существует два главных способа зарабатывать деньги для агентства, чтобы платить зарплату своим сотрудникам, развиваться, закупать рекламное пространство впрок,

приносить прибыль своим владельцам и т.д. Либо, в качестве своего гонорара, мы берем проценты от общего бюджета, либо мы изначально договариваемся с клиентом о постоянном гонораре: то есть заключается контракт, согласно которому, независимо от рекламной активности клиента, он платит регулярно определенные суммы агентству. Практика работы в России показывает, что это редкость, когда агентство получает гонорары от своих клиентов. Иногда это бывает, когда агентство выделилось из рамок организации клиента — ранее будучи рекламным отделом, оно выделилось в самостоятельное агентство, получив дополнительных клиентов. Ведь что такое, по сути, самостоятельное агентство? Чем рекламное агентство — необязательно независимое — отличается от рекламного отдела? Прежде всего тем, что оно обслуживает не одного-единственного клиента. Рекламный отдел — это один клиент или его подразделения, как например, концерн Олби: Банк Национальный кредит, Олби, Олби-Дипломат и так далее, все равно их обслуживает рекламный отдел, а рекламное агентство обслуживает и различные совершенно независимые капиталы, причем по принципам мировой этики (которая, к сожалению, не всегда соблюдается), когда одно рекламное агентство не может обслуживать нескольких конкурентов.

Вот, коротко, как составляются концепция, медиаплан и бюджет рекламной кампании.

## **“Творческий телевизионный менеджмент” Интерьюс Нетуорк**

Название телеканала	Экран	Хроно- метраж сек.	Цена (\$) \$	Кол-во ролик.	Общая цена цена	Скидки	Цена после скидки скидки
<b>Останкино</b>							
дет. по пятн. “Каплан” худ. фильм (1 апр.)							
	21:45	30’	5,000	1	5,000	30%	3,500
<b>Останкино</b>							
внутри “Утренн. звезда”	11:15	30”	4,000	2	8,000	10%	7,200
внутри “Одиссея Кусто”	14:10	30”	3,500	3	10,500	10%	9,450
“Прогноз погоды”	19:00	15”	1,875	3	5,625	10%	5,063
внутри “Детектив по пятн.”	21:50	30”	7,500	1	7,500	10%	6,750
“Лото Миллион”	21:40	15”	2,500	2	5,000	10%	4,500
<b>Россия</b>							
“Футбол без границ”	17:00	15”	1,750	2	3,500	7%	3,255
“L-Club”	19:00	15”	1,675	2	3,350	7%	3,116
внутри “Вести”	20:00	30”	7,000	2	14,000	12%	12,320
“Формула 1”	20:05	30”	2,000	1	2,000	12%	1,760
		15”	1,000	1	1,000	12%	880
внутри “Подробности”	20:25	30”	3,750	7	26,250	12%	23,100
“Санта– Барбара”	20:35	15”	2,750	5	13,750	10%	12,375
<b>2x2</b>							
Сериал, “Реванш”	16:15	30”	400	10	4,000	7%	3,720
		15”	250	4	1,000	7%	930
Худ. фильм	23:35	30”	600	7	4,200	7%	3,906
		15”	400	4	1,600	7%	1,488
“Гранд-блок” (7:35,9:35,11:35,15:35,17:20)		5x30”	1,500	3x5=15	4,500	7%	4,185
<b>МТК</b>							
Сериал	21:25	30”	1,413	2	2,826	12%	2,487
		15”	942	3	2,826	12%	2,487
<b>НТВ</b>							
Док. фильм	18:30	30”	1,750	2	3,500	10%	3,150
		15”	875	6	5,250	10%	4,725
“Итоги”	21:00	15”	1,125	3	3,375	10%	3,038
Худ.фильм	20:05	30”	2,500	1	2,500	10%	2,250
		15”	1,250	6	7,500	10%	6,750
Худ.фильм	22:30	30”	2,000	2	4,000	10%	3,600
		15”	1,000	5	5,000	10%	4,500
					Общая цена:		152,552
					Кол-во роликов	101	
					Аген. ком. 7%:		163,231
					К оплате		146,572

**РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ**

Версия 1

Телевидение

Страна:	Россия
Город(а):	Москва
Продукт:	не определен
Период проведения	Май, 1994
Кол-во активных недель	4
Стратегия(кол-во волн)	одна
Кол-во роликов	101
Формат(длительность) роликов	15", 30"
Планируемая мишень	Взрослое население Москвы от 18ти лет
Покупающая мишень	Взрослое население Москвы от 15ти лет
Кол-во	7,500,000
Телеканалы	Останкино Россия МТК 2x2 НТВ
Суммарный рейтинг	1,077.5
Суммарный охват(тыс.)	80,813
Охват аудитории 1+	86.2%
Охват аудитории 3+	0.4%
Средняя частота просмотров	12.5
Рейтинг в неделю	269
Цена на 1GRP(\$)	136
Источник	Гостелерадио Комкон 2 Максима
Планируемый бюджет	не объявлен
Стоимость кампании	146,572\$

**МЕДИА-ПЛАН:**

ДАТА	Останкино					Россия							2x2			МТК		НТВ	
	11:15	14:10	19:00	21:50	21:40	17:00	19:00	20:00	20:05	20:25	20:35	16:15	23:35	Гр.бл.	21:25	20:05	21:00	22:30	
Воскресенье 01/05/94		30"	15"										15"						
Понедельник 02/05/94							30"		30"										
Вторник 03/05/94									30"		30"								
Среда 04/05/94											30"	15"							
Четверг 05/05/94					15"						30"	15"							
Пятница 06/05/94			30"											30"					
Суббота 07/05/94						15"						30"					30		
Воскресенье 08/05/94	30"						30"												
Понедельник 09/05/94			15"											30"	30"				
Вторник 10/05/94									30"		30"								
Среда 11/05/94						15"				15"									
Четверг 12/05/94											15"				30"				
Пятница 13/05/94									30"					15"	15"				
Суббота 14/05/94											30"		30"						
Воскресенье 15/05/94		30"													15"				
Понедельник 16/05/94											30"						30"	30"	
Вторник 17/05/94										15"		15"	30"						
Среда 18/05/94						15"					15"	30"							
Четверг 19/05/94							30"					30"		15"			15"		
Пятница 20/05/94														15"		15"	15"		
Суббота 21/05/94						15"			30"		30"								
Воскресенье 22/05/94	30"							15"		15"								15"	
Понедельник 23/05/94											30"	30"						15"	
Вторник 24/05/94			15"							15"					15"			15"	
Среда 25/05/94										15"			30"		15"				
Четверг 26/05/94									30"		30"	30"							
Пятница 27/05/94					15"										30"			15"	
Суббота 28/05/94											15"				15"	15"	15"	15"	
Воскресенье 29/05/94		30"												15"	15"	15"	15"		
Понедельник 30/05/94											15"	30"			15"		15"		
Вторник 31/05/94									30"		30"	30"							

МОСКВА: РАБОЧИЕ ДНИ

	Останкино	Россия	2x2	TV С-Петербург
4:00	0	0	0	0
4:15	0	0	0	0
4:30	0	0	0	0
4:45	0	0	0	0
5:00	0	0	0	0
5:15	0	0	0	0
5:30	0	0	0	0
5:45	0	0	0	0
6:00	0.4	0	0	0
6:15	0.7	0	0	0
6:30	2	0	0	0
6:45	2.1	0	0	0
7:00	4.4	0	0.3	0
7:15	4.9	0	0.4	0
7:30	5.5	0	0.4	0
7:45	4.8	0	0.5	0
8:00	5.7	0.5	0	0
8:15	4.7	0.7	0	0
8:30	3.7	0.5	0	0
8:45	2.3	0.4	0.3	0
9:00	3.3	0.3	0.5	0
9:15	4.3	0.3	0.5	0
9:30	6	0	0.7	0
9:45	9.1	0	0.8	0
10:00	10	0	1.6	0
10:15	9.2	0	1.7	0
10:30	8.2	0	2.1	0
10:45	6.4	0	2	0
11:00	3.4	0	2.3	0
11:15	1.3	0	2.4	0
11:30	1.3	0	2.9	0
11:45	1.2	0.4	2.5	0
12:00	2.1	1.6	2.4	0
12:15	2.4	2	1.9	0
12:30	2.5	2	2.1	0
12:45	1.6	1.9	1.7	0
13:00	1.6	1.5	2	0
13:15	1.6	1.1	1.7	0
13:30	1.7	0.9	1.9	0
13:45	1.6	0.8	1.7	0
14:00	1.3	1.5	1.9	0
14:15	0.9	1.5	1.7	0
14:30	0.9	0.8	1.9	0
14:45	0.9	0.7	1.7	0
15:00	2.4	0.5	1.5	0
15:15	2	0.5	1.5	0
15:30	1.3	0.4	1.6	0



## **“Творческий телевизионный менеджмент” Интервью Нетуорк**

15:45	0.8	0.3	3	0
16:00	0.7	0.3	4.7	0
16:15	0.7	0.3	8.2	0
16:30	0.4	0.3	12	0
16:45	0.4	0.1	12.1	0.3
17:00	0.8	0.1	10	0.3
17:15	1.3	0.1	9.4	0
17:30	1.3	0.3	6.7	0
17:45	3.1	0.8	4.3	0
18:00	5.4	1.3	2	0
18:15	4.9	1.5	1.5	0
18:30	3.2	2	1.5	0
18:45	6.3	2	1.7	0
19:00	21	2	2.1	0
19:15	22.3	2.1	2.3	0
19:30	26.4	3	3.4	0
19:45	25	16	3.5	0
20:00	20	18	4	0.4
20:15	17.3	19.2	3.9	0.4
20:30	12.8	20	5	0.5
20:45	12.3	22.6	7.5	0.4
21:00	15.3	19.4	7.2	0.4
21:15	18.5	13.5	6.5	0.4
21:30	24	12.8	7.3	0.5
21:45	23.6	10	8.1	0.7
22:00	15.7	5.9	8.7	1.2
22:15	13.2	4.1	6.8	2
22:30	11.1	3.7	6.5	2.4
22:45	11.2	3.5	4.7	2.1
23:00	10	5	3.6	1.7
23:15	8.7	6	2.7	0.9
23:30	8	4.6	3.1	1.1
23:45	5.6	3.1	4.1	0.8
24:00	5.2	1.2	3.5	0.8
0:15	4.5	0.9	2.9	0.7
0:30	3.1	0.7	2.8	0.4
0:45	2.4	0.5	2.5	0.3
1:00	2	0.3	1.6	0.3
1:15	1.6	0	1.1	0
1:30	1.3	0	0.7	0
1:45	0.5	0	0.5	0
2:00	0.5	0	0.4	0
2:15	0.3	0	0	0
2:30	0.3	0	0	0
2:45	0	0	0	0
3:00	0	0	0	0
3:15	0	0	0	0
3:30	0	0	0	0
3:45	0	0	0	0

**МОСКВА: ВЫХОДНЫЕ ДНИ**

	Останкино	Россия	2x2	TV С-Петербург
4:00	0	0	0	0
4:15	0	0	0	0
4:30	0	0	0	0
4:45	0	0	0	0
5:00	0	0	0	0
5:15	0	0	0	0
5:30	0	0	0	0
5:45	0	0	0	0
6:00	0	0	0	0
6:15	0	0	0	0
6:30	0.3	0	0	0
6:45	0.3	0	0	0
7:00	0.7	0	0	0
7:15	1	0	0	0
7:30	1	0	0	0
7:45	0.7	0	0	0
8:00	1.3	0.7	0.7	0
8:15	1	0.7	0.7	0
8:30	1.3	1	0.7	0
8:45	1.3	0	0.7	0
9:00	2.3	0.7	1	0
9:15	3	1	1	0
9:30	4.7	1	0.7	0
9:45	4.3	1	0.7	0
10:00	5.7	0.7	1.7	0
10:15	3.7	0.7	2	0
10:30	3.7	0.7	2	0
10:45	2	0.7	2	0
11:00	3	0	3	0
11:15	3	0	2.7	0
11:30	2.7	0.3	2.7	1
11:45	2.3	0.3	2.7	1
12:00	3	2.3	2.7	1
12:15	2.7	2	2.3	0.7
12:30	2	2.3	1.7	1
12:45	3	2.3	1.3	0.7
13:00	4.1	2.3	1.7	0
13:15	3.7	2.3	1.3	0
13:30	3.1	0.7	2.3	0.7
13:45	3.2	0.3	2.3	0.7
14:00	5	1	2.7	0.7
14:15	10	1	2	0.7
14:30	14.5	0.7	2	0
14:45	14.6	0.3	2.3	0
15:00	12	0.3	3	0
15:15	5	0.3	2.3	0
15:30	5.3	0.7	3.2	0

## **“Творческий телевизионный менеджмент” Интервью Нетуорк**

15:45	2.7	0.7	3.5	0
16:00	3.7	0.7	6	0
16:15	3.3	0.7	10	0
16:30	4.5	0.7	12.3	0.7
16:45	6	1.7	14	1.3
17:00	5.4	3	13.5	1.7
17:15	6	3.7	9.6	1.7
17:30	6.4	4	6.1	1.7
17:45	6	4.3	4	1.7
18:00	6	5	4	1.7
18:15	5	5.2	3.2	1.7
18:30	6.7	5.4	2.6	1.7
18:45	8	3	3	1.3
19:00	11.3	2.1	3	1
19:15	11	2.7	2.6	0.7
19:30	13.7	3	3	1
19:45	18.3	2.3	3	0.7
20:00	18.5	9.7	2.7	0
20:15	19	10	3.3	0
20:30	18	12.7	3	0.7
20:45	25	8.7	2.4	0.7
21:00	25.3	9.7	2.3	1
21:15	25.5	9.7	2.1	1.7
21:30	25.8	10	2	2
21:45	22	10.7	2	3
22:00	21.7	10	1.3	1.7
22:15	20	9	1.3	1.7
22:30	22	7.3	1.2	1.7
22:45	17	5.3	3	2
23:00	14	5.2	3.7	2.7
23:15	13.6	4.9	3	2.3
23:30	11.6	4.8	3.3	3
23:45	7	3.7	6	2.7
24:00	5.7	2.5	5	2.7
0:15	5	2	5	2
0:30	4.2	2	3.7	2
0:45	3.2	1.7	3.3	2
1:00	1	1.3	2	2.3
1:15	0.6	0.7	1	1.7
1:30	0.4	1	0.7	1
1:45	0.2	0.7	0.3	0
2:00	0.2	0.7	0.3	0
2:15	0.3	0.3	0.3	0
2:30	0.3	0	0	0
2:45	0.3	0	0	0
3:00	0.3	0	0	0
3:15	0	0	0	0
3:30	0	0	0	0
3:45	0	0	0	0

## InterNews Network **Creative Television Management**

	Останкино	Россия	TV С-Петербург
4:00	0	0	0
4:15	0	0	0
4:30	0	0	0
4:45	0	0	0
5:00	0	0	0
5:15	0	0	0
5:30	0	0	0
5:45	0	0	0
6:00	0.3	0	0
6:15	0.3	0	0
6:30	1.2	0	0
6:45	1.2	0	0
7:00	2.5	0	0
7:15	2.5	0	0
7:30	2.9	0	0
7:45	2.7	0	0
8:00	3.9	0.4	0
8:15	3.2	0.4	0
8:30	3.5	0.4	0
8:45	2.9	0.4	0
9:00	4.8	0.4	0.7
9:15	5.3	0.4	0.7
9:30	7.2	0.4	0.9
9:45	8.3	0.4	0.9
10:00	8.4	0.4	0.7
10:15	7.3	0.3	0.5
10:30	5.9	0.5	0.5
10:45	4.1	0.5	0.3
11:00	3.7	0.8	0.7
11:15	2.7	0.7	0.5
11:30	2.5	0.7	0.7
11:45	2.3	1.1	0.7
12:00	3.5	1.9	0.7
12:15	3.9	2	0.7
12:30	3.3	1.7	0.7
12:45	3.2	1.6	0.5
13:00	3.2	0.8	0.7
13:15	2.8	0.5	0.5
13:30	2.7	0.7	0.7
13:45	2.1	0.8	0.5
14:00	2	1.3	0.5
14:15	1.9	1.2	0.5
14:30	1.9	0.9	0.5
14:45	1.3	0.4	0.5
15:00	1.7	0.4	0.7
15:15	1.5	0.3	0.7
15:30	1.3	0.2	1.1
15:45		0.2	0.9

## **“Творческий телевизионный менеджмент”** Интерьюс Нетуорк

16:00	1.6	0.2	0.5
16:15	1.9	0.2	0.5
16:30	2.3	0.2	0.7
16:45	2.3	0.2	0.5
17:00	2.9	0.3	0.5
17:15	3.1	0.3	0.5
17:30	2.8	0.5	0.4
17:45	2.7	1.3	0.9
18:00	6.1	2.9	2.1
18:15	6.7	3.1	2
18:30	6.5	3.5	1.9
18:45	7.6	3.7	1.6
19:00	23.6	2.9	3.3
19:15	24.9	2.4	3.2
19:30	25.5	2.1	3.1
19:45	26.1	2.5	2.8
20:00	20.1	19.9	2.4
20:15	17.6	24.8	4.9
20:30	14	30.9	5.5
20:45	14.7	29.5	4.8
21:00	22	25	4.1
21:15	24	22	4.4
21:30	24.5	17	6
21:45	24.6	12	7
22:00	18	9	7.6
22:15	17.5	6.4	8
22:30	16.8	5.6	7
22:45	14	4.9	8
23:00	14	11.1	7
23:15	12.9	9.9	7.6
23:30	11.9	8.1	6.9
23:45	9.3	4	6.7
24:00	7.9	2.1	4.7
0:15	4.5	1.5	2.8
0:30	3.7	1.2	2.9
0:45	2.9	1.1	2.8
1:00	2.7	0.9	2.4
1:15	2.4	0.7	1.5
1:30	1.7	0.4	1.1
1:45	1.2	0	0.8
2:00	0.7	0	0.4
2:15	0.4	0	0
2:30	0.3	0	0
2:45	0	0	0
3:00	0	0	0
3:15	0	0	0
3:30	0	0	0
3:45	0	0	0

# XVIII

## РЕКЛАМА И РЕЙТИНГИ

**Джон Хьюгел**

Приступая к разговору о телевизионной рекламе и рейтингах, важнее всего определить параметры того, что же может предложить телевизионная станция своему клиенту-рекламодателю: выяснить, что же является для нее главным товаром.

С чего должен начать менеджер молодой независимой телестанции? Что делать прежде всего, если ты начинаешь с нуля? Для начала нужно определить для себя тот рынок, который ты хочешь перекрыть. В Америке бытует характерное выражение – footprint – то есть “отпечаток ноги”, “след”, который оставляет на карте передатчик телестанции. Это удачное выражение, потому что оно позволяет отпечатать в сознании наглядный, графический образ того, что менеджеру предстоит сделать – а это совершенно физическое и конкретное действие: накрыть своей ступней, занять какой-то сегмент рынка.

Обратимся, как обычно, к буклету, к примеру с вымышленным городом Кэпитал-сити.

Первое, что захочет узнать от вас любой мало-мальски серьезный рекламодатель (вот почему это нужно включать в свои рекламные буклеты и предложения), это – на какой географический район вы выходите?

Не вдаваясь в технические подробности, скажем, что если ваша станция вещает из Кэпитал-сити, то очертя круг радиусом 50-60 километров, вы и получите этот самый “отпечаток”, “след” или “зону уверенного приема” станции. Это самоочевидно. Но вот внутри этого круга у вас оказываются крупный город Кэпитал-сити, несколько городов поменьше, множество поселков и ферм. Всюду стоят дома, в домах стоят телевизоры и живут люди.

Люди и есть то, что покупают у вас рекламодатели. Количество этих людей-телезрителей и определяет размеры рекламного рынка в вашем районе.

Если вам приходится иметь дело с не слишком искушенными рекламодателями, нужно дать им какое-то физически зримое доказательство того, что они действительно получают за свои деньги что-то осязаемое. Конечно, мы, профессионалы телевидения, прекрасно понимаем свою ценность, но не слишком осведомленные в наших делах люди часто смотрят на это совсем иными глазами. Другими словами, не стесняйтесь лишний раз все разжевать, лишний раз напомнить: вот рынок нашей станции, вот ее аудитория, именно этот рынок мы вам и продаем.

Следующий важнейший параметр – программное расписание вашей станции. Возьмем для примера подобное расписание ведущей независимой телестанции Нью-Йорка WPIX. Итак, что она может предложить рекламодателю? Конкретные новостийные или развлекательные программы, в которых есть несколько блоков рекламного времени. Эти блоки и есть тот товар, который мы продаем.

Реклама обычно идет по две минуты подряд, в специально оставляемых для этих целей рекламных паузах. Стандартные ролики идут максимум две минуты, минимум 10 секунд, и внутри двухминутной паузы их можно комбинировать как угодно.

Но рекламодателю мало знать ваше программное расписание. Он хочет сравнить его с тем, что в это же время показывают другие станции на этом рынке, ваши конкуренты. Как знать, может быть, ему выгоднее обратиться к ним? Поэтому в Америке программное расписание для своих потенциальных клиентов принято делать сводным: в одной, выделенной графе вы указываете программы своей станции, в остальных – программы своих конкурентов.

После того, как вы объяснили рекламодателю географические и программные параметры своего рынка, вы должны ему рассказать, что представляет собой ваш рынок с точки зрения аудитории:

- ♦ **сколько “у вас” домов или квартир (чтобы не путаться с этими понятиями, профессионалы во всем мире употребляют термин “индивидуальное жилище”)**
- ♦ **в скольких из них есть телевизоры (эта цифра составляет вашу “телевизионную вселенную”)**
- ♦ **в скольких из них – больше одного телевизора**
- ♦ **в скольких из них есть видеоманитоны**
- ♦ **сколько из них подключено к кабельным сетям**
- ♦ **и наконец, какова демографическая разбивка по жилищам, поскольку в разных семьях – разные возрастные категории зрителей.**

Примечательно, что для рекламодателя в США самой желанной является аудитория в возрасте от 18 до 34 лет, поскольку именно эта категория – самая активная по части покупок. Эта молодая часть зрителей активно обустраивает свои дома или квартиры и очень часто приобретает вещи или услуги. Другие возрастные категории

тоже покупают, но не так часто.

Важен также размер семьи, проживающей в жилище. Самые большие семьи — это семьи с маленькими детьми, а значит, они покупают больше продуктов питания, стиральных порошков и так далее.

Но и этими сведениями рекламодатель не удовлетворится. Нужно еще показать ему положение вашей телестанции относительно прочих средств массовой информации, существующих на вашем рынке. Среди этих средств: другие телестанции, радиостанции, газеты, журналы, рекламные щиты или афиши на улицах и, наконец, реклама внутри самих магазинов — практически все виды и средства рекламы, способные донести свое послание до адресата. Поэтому информация, которая обязательно включается в вашу брошюру-презентацию, дотошно сопоставляет эффективность телевидения и других средств информации, сравнивает количество людей, на которые выходит телевидение, с аудиторией газет, журналов и других потенциальных рекламоносителей. Когда мы узнаем, что у какого-то рекламного агентства появились средства, что клиент дал ему на рекламу определенного продукта солидные деньги, мы сами идем к ним с предложением — еще до того, как они начнут эти деньги тратить.

Мы всегда стремимся перехватить инициативу, мы постараемся немедленно начать работать с этим агентством, чтобы получить максимальную долю от этого конкретного бюджета, чтобы максимальный кусок этого пирога достался телевидению.

А после того, как они примут решение работать именно с телевидением, мы — уже как станция — постараемся заполучить максимальный процент от их телевизионного рекламного бюджета.

Но это — к слову, а пока, подготовив для рекламодателя предложение, включающее в себя все вышеперечисленные позиции, пора подумать, где искать этого рекламодателя?

Для местной телестанции в США естественней всего начинать с местной же, как правило, розничной торговли: мебельные магазины, автосалоны и так далее. Далее — торговля регионального уровня, а у таких контор обычно уже есть свой менеджер по сбыту. И выше всего — но и дальше всего от телестанции — общенациональный рекламодатель. Другими словами, структура отдела сбыта станции не зря делится на эти подотделы (см. главу по структуре).

Конкретно в России и других странах СНГ сегодня стоит подумать и о международном уровне, о таких рекламодателях, как “Пепси-Кола”, джинсы “Левайс”, стиральные порошки “ОМО” и так далее. Международные компании уже давно прекрасно понимают необходимость телевизионной рекламы своей продукции на местном рынке СНГ и имеют для этого деньги. Но чтобы иметь возможность выйти на них, вам нужно иметь своих коммивояжеров, причем вам с самого начала нужно готовить их в расчете на специализацию — кто-то будет работать с местными торговцами и другими организациями, кто-то на региональном уровне. Для продажи своего рекламного времени на более высоких уровнях вам следует использовать опыт местных телекомпаний США и Европы, то есть подписать договор с каким-то специализированным агентством, и пусть оно за проценты ищет вам общенациональных или международных рекламодателей.

В продаже рекламного времени все сводится к процессу переговоров. Вы должны всегда быть готовы объяснить потенциальному покупателю, что каких бы высот он не достиг в использовании тех рекламных структур, с которыми он работает сейчас, он все равно много теряет, не выйдя на ваш рынок.

Пусть клиент предпочитает работать с общенациональными телесетями и с центральными газетами, вы должны объяснить ему, что телесетям присущ один своеобразный феномен. Замечено, что на одних территориях какая-то программа телесети идет очень сильно, но на других она же проходит значительно слабее.

В качестве примера можно взять некоторые программы основных телестанций Нью-Йорка, которые выходят в период от 6:30 до 7 часов вечера. Выпуск новостей Си-би-эс с ведущим Дэном Разером, который транслируется по всей стране, считается одной из самых популярных программ не только этой телесети, но и вообще всего американского телевидения, рекламодатели стараются купить время именно в этой программе. Но вот в Нью-Йорке у этой программы весьма низкий рейтинг, и те, кто ищет возможность продать свой товар в Нью-Йорке, ее своим вниманием на балуют. Наверняка подобный разброс в популярности программ Центрального или Российского телевидения существует и на ваших рынках, нужно только уметь использовать его к своей выгоде и стараться внедрять в головы своих клиентов принятый в США принцип “spot TV” (т.е. покупки отдельного “пятна” или локального рынка). Это — ваш козырь в укреплении и расширении своих позиций даже по отношению к телесетям.

Если у вашей станции многоярусная структура (скажем, вы вещаете не на один город, а на два, и во втором есть возможность не только ретранслировать программу, но и как-то ее модифицировать), нужно обязательно использовать это в работе с клиентом. Станция КОАТ, например, имеет небольшое бюро в городе Росуэлл, и ему предоставлено право “закрывать” рекламу центральной станции своей, местной рекламой. А клиентам КОАТ в Альбукерке часто предлагается выбор: они могут приобрести для своего ролика рекламное время или на весь штат Нью-Мексико, или только на город Альбукерк. Кого-то из клиентов привлекает первая возможность, кого-то вторая. Главное, стараться максимально соответствовать запросам клиентов.

Наконец, еще одно неотъемлемое условие успешной работы молодой — да впрочем любой — телевизионной станции. Вам придется заключить договор с каким-то агентством, которое сможет готовить для вас рейтинговые отчеты. Подробнее о рейтингах ниже, пока же скажем, что обойтись без них действительно нельзя. Правда, для

того, чтобы вам было по карману заказывать рейтинги, нужно сначала иметь доход от рекламы, а его трудно получить, не имея рейтингов. Это как старый спор о курице и яйце. Но здесь следует быть оптимистом, помнить, что рано или поздно этот вопрос решается, главное, что у вас есть тот товар, который нужен рекламодателю.

### ПОЧЕМУ РЕЙТИНГИ ЖИЗНЕННО НЕОБХОДИМЫ?

Ответ вытекает из самого характера продаваемого нами товара. Мы уже говорили, что на самом деле телестанция продает рекламодателю не рекламное время, а аудиторию, то есть количество людей, которые увидят рекламу их товара. Именно поэтому на большом рынке 30-секундный блок времени стоит куда дороже, чем на маленьком. Именно поэтому само существование коммерческого телевидения на Западе немыслимо без системы рейтингов. Не нужно быть пророком, чтобы предсказать, что замер рейтингов скоро станет такой же важной частью телевизионного бытия и здесь, в странах СНГ. Ниже мы подробно опишем способы измерения рейтингов, принятые в США. Не стоит копировать их, но следует помнить: если вы хотите привлечь западного рекламодателя, пересчитайте свои результаты по этой системе, поскольку все профессионалы рекламы во всем мире привыкли именно к ней.

В США зондажом рейтингов занимаются две известных организации – бюро Нильсена и “Арбитрон”. К технологии подсчета рейтингов мы еще вернемся, пока же скажем, что эта информация поставляется за плату всем станциям, работающим на данном рынке, вернее сказать, тем станциям, которые выходят на некий минимальный уровень зрителей. Если у вас пока нет этого, если нет компании, которая могла бы для вас регулярно это готовить, вам все равно – и очень скоро! – придется искать таких партнеров: кафедру социологии местного университета, специальную исследовательскую фирму или отдел писем местной газеты, но вам придется начать готовить для себя такую информацию.

В Америке существует две системы определения рейтингов. Электронная система способна точно указать, какие передачи смотрит зритель каждый день. Она действует, как кабельная сеть в зеркальном отражении, где сигнал, вместо того, чтобы поступать со станции в дом, поступает из дома, от телевизора в службу рейтингов. Нехитрая приставка к телевизору все время показывает, какой канал включен. Хотя нужно всегда помнить, что подобная система не может перекрыть все 100 процентов жилищ – это было бы безумно дорого, поэтому делается статистическая выборка типичных по социальным параметрам семей, в чьих домах и устанавливают эти приставки. Поэтому и результаты всегда оказываются приблизительными. Например, в “центральной” зоне вещания на город Балтимор оказываются 967 тысяч уже упомянутых индивидуальных жилищ, но на время рейтинга лишь в 800 с небольшим домах были установлены приставки. На следующий месяц были выбраны другие 800 домов и так далее. С другой стороны, социологи полагают, что при репрезентативной выборке даже 0,1 процента аудитории дают достаточно точный результат.

Второй метод определения рейтинга – это система опросных листов, называемая на профессиональном жаргоне “дневником”. Дневник, который должен заполнять зритель, рассылается по домам (опять же – статистически типичным для данного рынка), и в тот момент, когда идет исследование, все должны заполнить все графы и прислать нам. Затем служба, занимающаяся рейтингом, собирает всю информацию. Из этой информации далее составляется бюллетень рейтингов. При этом компания указывает, как она распределяла бюллетени, и сравнивает конкретную выборку со среднестатистическим разрезом рынка по возрасту, полу, имущественному положению, образованию и так далее.

Главная беда системы “дневников” заключается в том, что зритель должен заполнять их по истечении определенного срока – обычно раз в неделю, а к этому времени он уже забыл, что смотрел, а что нет. Поскольку возвращать опросные листы незаполненными не положено, зритель просто придумывает, как говорится, “с потолка”.

Другими словами, идеальных систем зондажа пока не придумали, и мы постоянно спорим с компаниями по подсчету рейтингов, правильно ли они определяют эти дома, но несмотря на все их изъясны, рейтинги все равно вам понадобятся, потому что вся система продажи рекламного времени строится именно на них.

### ИТАК, ЧТО ЖЕ ТАКОЕ РЕЙТИНГ?

Рейтинг есть абсолютная цифра. Рейтинг выражается в процентах от “телевизионной вселенной”, то есть от общего числа индивидуальных домов или квартир, где есть телевизионный приемник. Например, рейтинг, равный 1, означает, что данную программу смотрит один процент жилищ, имеющих телевизор. Понятие “телевизионная вселенная” означает все 100% жилищ, имеющих телевизор.

Если на вашем рынке миллион таких жилищ, значит рейтинг, равный 1, означает, что программу смотрят в 10 000 жилищ.

Обычно ведущие телестанции, например, некоторые из нью-йоркских станций, используют таблицы, где приведены рейтинги и “доли” их передач в будние дни. Если мы возьмем отрезок с 6:30 до 7 часов вечера, а в соседней колонке увидим напечатанную жирно цифру 55, то это означает, что в этот отрезок времени 55% телевизоров были включены, и эти 55% домов составляют всю доступную для рекламодателя аудиторию. Рядом



с ней, в скобках, даются данные для того же месяца год назад, чтобы можно было сравнивать.

Если в графе конкретной станции, скажем, станции WPIX, показывающей в этот отрезок времени программу “Чудесные годы”, приведены цифры 7/12, то первая из них и есть рейтинг, то есть эту программу смотрело 7% жилищ, имеющих телевизор. Вторая цифра — доля, которая говорит, что программу смотрело 12% жилищ, имеющих ВКЛЮЧЕННЫЙ ТЕЛЕВИЗОР, то есть 12% от HUT.

При сравнении этих данных с рейтингами других станций в это время, можно увидеть, что у пяти из них они примерно равны — у WNYW, WWOR и у сети Эн-би-си тоже 7, у сети Си-би-эс чуть ниже — 6, и лишь одна станция, флагман сети Эй-би-си, выходит явным победителем. Рейтинг ее программы новостей — 14, вдвое выше, чем у других конкурентов.

В нормальной ситуации рейтинг определяет и цену рекламного времени. Другими словами, станция WABC может требовать (и скорее всего получит) за свой рекламный блок вдвое дороже. Но в реальной жизни все значительно сложнее. Предположим, что WABC уже распродала все рекламное время отрезка с 6:30 до 7. Вот тут-то для менеджеров по сбыту остальных пяти станций наступает их звездный час.

Мы уже говорили, что все условия продажи — предмет переговоров покупателя с продавцом. Но оба они помнят, что объем рекламного времени в принципе ограничен, его же не бесконечное количество. Обычно в американских университетах в этом случае приводят классический пример с менеджером отеля, и сходство двух профессий действительно поразительное. Вы ведь тоже сдаете маленькие комнатки на время. Прошли 30 секунд или минута, и постоялец съехал, его больше нет. Но нет и самой комнатки (вместо рекламы идет основная программа). Правда, скоро она снова появится, и ее опять можно будет сдать.

Продавать рекламное время приходится быстро, иначе у вас пропадет тот блок, который вот-вот будет в эфире. Если вы, менеджер отеля, заломили за свои номера слишком высокую цену, может случиться, что сегодня ночью ваш отель останется без постояльцев. Если наоборот, вы берете за номер слишком мало, ваш отель будет забит до отказа, у стойки будет давка и скандалы, которые вам не нужны. Но чем хорош подобный бизнес — тем, что всегда существует завтрашний день, и вы сможете начать эту игру заново, снова стараясь определить оптимальную стоимость своих номеров в отеле. Если сегодня у вас драка за места, завтра вы возьмете за номер чуть дороже, послезавтра — еще чуть дороже, пока вы не достигнете той оптимальной точки, когда вы берете по максимуму, и все равно отель полон. Где эта волшебная точка, никогда и никому не известно, она все время в движении.

### **КАК ОЦЕНИТЬ СТОИМОСТЬ СВОЕГО РЕКЛАМНОГО ВРЕМЕНИ?**

С чего-то ведь надо начинать. Я возьму, для начала, свои суммарные расходы, плюс какую-то заранее определенную прибыль, на которую я заранее для себя соглашаюсь. Стандартная длина рекламного блока, который мы продаем — это 30 секунд. Следовательно, вы берете сумму своих расходов и прибыли и делите на весь объем рекламного времени. Таким образом вы определяете среднюю цену одного рекламного блока. Посчитаем: скажем, у вас сто тридцатисекундных рекламных блоков, а тратите вы в день сто долларов. Значит, чтобы окупить текущие расходы станции, каждый блок рекламного времени должен стоить доллар. Если вы хотите иметь прибыль, то дороже.

Но спрос в разное время суток — разный. Вы сами видите, что рекламное время в час тридцать ночи, когда рейтинг — единица или двойка, стоит, конечно, дешевле, чем в шесть тридцать вечера. Естественно, за эти тридцать секунд в половине второго ночи вы будете брать меньше, чем в шесть тридцать, из-за того, что для рекламодателя это время представляет меньший интерес. Разница в цене “прайм-тайм” и в ночной час бывает огромной, что естественно, ведь телевизионный бизнес — это игра цифр. Но это не значит, что в половине второго ночи рекламный блок не имеет никакой ценности. Он просто дешевле, чем блок в шесть тридцать. На станции KOAT, например, цена может колебаться от 3 тысяч долларов до 100 долларов за минуту в январе, считающемся одним из худших, “медленных” месяцев. Под Рождество цены на 50-60% выше.

В конечном счете, когда у вас в руках есть результаты рейтинга, когда вы знаете, какие у вас результаты рейтинга в каждые полчаса, вы и цены будете определять сообразно этим результатам, сообразно своей аудитории. То есть верхнюю планку того, сколько вы можете брать за свою рекламу, определяет размер вашей аудитории. Естественно, это должно быть увязано со спросом. Так что здесь очень много переменных факторов, потому что то, что было в ноябре, может измениться к следующему периоду, потому что одни программы сменяются другими, а рынок, на котором есть конкуренция, — в состоянии постоянных перемен. Появляются новые рекламодатели, какие-то рекламодатели уходят, то есть наперед предугадать ничего нельзя. Приходится руководствоваться инстинктом, а это значит, что рынок вас сам обучит. Если у вас здоровое деловое чутье, его, как правило, хватает.

Позвольте заметить: когда мы определяем цену рекламного времени на нашей телестанции, мы на самом деле очень мало думаем о том, во что нам обошлась продукция, за исключением того, что мы смотрим на ее себестоимость как на некий нижний предел допустимой цены. Это и есть та самая точка, на которой можно окупить свой расходы.

В последней колонке документа сказано: стоимость программы. Эта стоимость очень мало связана с тем, сколько дохода принесла эта программа, за исключением того, что доход должен быть больше себестоимости.

Сколько мы берем за рекламу в телепрограмме, определяется только тем, сколько мы можем за нее взять. Мы всегда стараемся взять по максимуму. Возвращаясь к сравнению с отелем, скажем: по тому максимуму, чтобы не разогнать наших постояльцев. Это и позволяет нам поднимать прибыль до максимума.

**— Это определяется еще и тем, сколько берут за рекламу другие станции?**

— Совершенно верно. Это один из факторов, который позволяет рынку работать, это один из факторов, за которым мы вынуждены следить, определяя цену на свой продукт, — мы вынуждены следить, как определяют цену на свой продукт конкуренты. Тот же пример с отелем: когда холодно и идет снег, мало кто приедет на курорт купаться и загорать. Поэтому в этом случае вам придется зимой снизить расценки в своем отеле, а в июле и августе эти же номера пойдут у вас по пиковым расценкам, по тем максимальным ценам, которые в принципе можно заломить. Можно, конечно, попробовать договориться, чтобы меня по сегодняшним “зимним” ценам пустили в отель в августе, и если кто-то на это согласится, то я готов.

В свою очередь, рекламодатели играют в такую же игру. Они ставят себе определенную цель, они знают, какого результата можно добиться, и они знают тот минимум, ниже которого им нельзя опускаться. А вот в рамках этого зазора уже многое зависит от того, как сумеешь договориться. Некоторые рекламодатели умеют вести такие переговоры лучше других. Некоторые наши коммивояжеры тоже талантливее и профессиональнее других, и они умеют продать этот тридцатисекундный блок по максимальным расценкам.

Каждый вторник наш менеджер отдела сбыта проводит совещания, на которых присутствуют все коммивояжеры, все сотрудники отдела сбыта. Они смотрят сводки непроданного на этой неделе рекламного времени, так же, как менеджер отеля смотрит, сколько у него осталось незанятых номеров.

Они обсуждают, сколько конкуренты берут за свой товар. Кроме того, они знакомятся с тем, какая аудитория у каждой из наших программ. Обсудив все эти факторы, увязав их, они находят ту вилку, которая может быть установлена на основании этих факторов в зависимости от времени. Если, например, в программе новостей у нас остались непроданными всего два-три тридцатисекундных блока, то цена на них взлетит высоко, потому что мало места — предложение ограничено. Если в другое время осталось много товара (то есть места), мы снизим на него цену, просто ради того, чтобы заполнить это время. Но мы ни в коем случае не будем снижать цену ниже определенной точки, потому что это просто разрушит рынок, погубит его. Клиент поймет, что если он выждет, потерпит, то на следующей неделе он сможет купить рекламное время еще дешевле. И в конце концов это будет для нас крайне вредно. При этом нижний предел этой вилки цен считается секретной информацией, знать которую положено только коммивояжерам отдела сбыта. Иначе получится как при торговле на Арбате — если вы заранее знаете, какая там нижняя цена, то зачем тогда торговаться?

**— Как меняется стоимость блока рекламного времени в зависимости от сроков предпродажи?**

— Вы можете продать клиентам четыре одинаковых полуминутных блока по четырем разным ценам. Вы могли продать один блок три месяца назад, другую тридцатисекундку — две недели назад, а еще одну — вчера вечером. И в каждом конкретном случае вы сами определяете цену в зависимости от конкурентной динамики ситуации на рынке. Но главное — вы ни за что не допускаете паники в своей собственной организации, чтобы непроданный блок не пошел в последнюю секунду по совершенно бросовой цене. Потому что тем самым вы дадите понять вашим клиентам, что достаточно им посидеть до самого конца сложа руки, и тогда станция уступит и сдастся, и они смогут купить время практически даром. Это была бы самая страшная катастрофа. Нужно всегда держать некий минимальный уровень цен. Лучше тогда вставить на непроданное место саморекламу.

Вы должны понимать, что в процессе переговоров нужно пользоваться этой технологией к своей выгоде. Например: вы стимулируете своих клиентов покупать у вас время заранее, пораньше. Кроме того, это способ стимулировать клиента покупать побольше рекламы, потому что вы можете сказать ему: если вы купите двадцать рекламных блоков, а не десять, мы вам сделаем скидку, скажем, на пять процентов. Купив больше, вы заплатите дешевле. Но главное, вы должны оставаться в той вилке, которую сами определили для своей станции, и тогда эту технологию можно использовать себе на пользу. Продавая пораньше, вы контролируете список своего рекламного времени, и когда клиент возвращается к вам и говорит: “Мой конкурент купил рекламное время за сто долларов, а мне пришлось заплатить вам двести”, — вы можете ответить этому клиенту: “Но ваш конкурент купил больше времени, и он его купил раньше! Пусть это послужит вам уроком, впредь будьте умнее!”

Здесь уместно поговорить и о принципе эксклюзивности рекламы, который вызывает у вас такой интерес. Моя жена работает на станции WPIX, — и они сейчас ведут переговоры с “Дженерал моторс” как раз об исключительных правах. Автомобильная фирма хочет купить определенное время для рекламы своих новейших моделей, причем на эксклюзивной основе. А политика станции — никому не давать эксклюзивных прав. Конечно, у “Дженерал моторс” очень много денег, они могут выйти на рынок, обложить нас со всех сторон и попытаться заставить нас склониться. Однако ни одна станция в Нью-Йорке не пойдет на их условия, значит и нам нет никакого смысла уступать. Ведь в этом случае мы ограничиваем свою способность продавать свое рекламное время и передаем, в определенном смысле, контроль над продажей рекламного времени в этот отрезок времени в руки “Дженерал моторс”. Мы уже не сможем продать его “Тойоте”, “Датсуну” или “Крайслеру”, и тем самым мы потеряем лицо, перестанем быть себе хозяином.

**— А бывает ли так, что, например, в городе есть какое-то количество банков или страховых компаний, и вот банк или страховая компания могут не рекламироваться в вашем канале, но предложить вам**

### **деньги за то, чтобы вы не рекламировали их конкурентов?**

— На первый взгляд эта ситуация может показаться идеальной. Тогда вы поднимаете цену своего рекламного времени до максимума. Но в подобной ситуации разные станции, разные сети поведут себя по-разному, в зависимости от своей общей политики. Лично я сказал бы, что согласиться на подобную сделку — значит совершить ошибку, поскольку это неразумный с точки зрения бизнеса подход. Я бы отказался не продавать время каким-то конкретным клиентам, потому что эти клиенты тоже потенциальные клиенты моей станции. Ведь практически невозможно оценить, сколько могли бы потратить на вашей станции другие страховые компании. Если вы ошиблись в этой оценке, то тем самым вы потеряли потенциального рекламодателя. Другая причина не делать этого — в том, что телевизионная реклама может помочь росту всех деловых организаций, рекламируя их продукт, и по мере того, как они растут и набираются сил, растет их потенциал и потенциал их рекламных долларов для меня. Тогда зачем же мне сдерживать их рост, когда сам их рост в долгосрочной перспективе мне только на пользу?

### **— Существует ли практика договоренности между вами и конкурентами о совместных действиях по недопущению демпинговых цен?**

— Мало того, что это малораспространенная практика, — она строжайшим образом запрещена законом. И это связано с природой свободного рынка. Если нам разрешат сотрудничать с нашими конкурентами для установления монопольных цен — рынку крышка. Так что это запрещено законом. Это называется “преступный сговор”.

Но вернемся к тому, что вам эта пресловутая страховая компания или магазин автомобилей платит за то, что вы не допускаете на свой рекламный рынок их конкурентов. Можно в определенной степени смягчить подобную гипотетическую ситуацию. Вы можете сказать такому клиенту: “В понедельник с восьми до десяти вечера я показываю кинофильм, я готов продать вам рекламное время в нем, и в этом случае вы можете эксклюзивно рекламировать внутри этого фильма свой автомобиль. И никакого другого производителя автомобилей в этот кинофильм в понедельник я не допущу”. Но во вторник вечером я продам это Майклу, в среду — Дмитрию, и у каждого будут, с одной стороны, эксклюзивные права, а с другой — не будет монополии. Так что тут в определенном смысле можно найти выходы.

Но если просто согласиться на условия этой страховой компании, то в краткосрочном смысле ваша телестанция выигрывает, но вот в долгосрочном, безусловно, серьезно проигрывает. Краткосрочные выгоды понятны — страховая компания сразу оплатит рекламное время, закрытое для ее конкурентов, эти деньги, полученные сейчас, не обесценены инфляцией, они помогут станции решить кучу сегодняшних проблем... И все же: самый лучший вариант для вашей станции — если у вас в городе будет три, четыре, а может быть, и дюжина страховых компаний, и все они будут стараться завоевать новых клиентов, потому что в этом случае в конце концов все они придут к вам. Чем больше вы будете ограничивать их доступ к телеэкрану, тем медленнее они будут расти. И тем меньше они смогут конкурировать с той самой, сильной компанией, которая вам платит. Мы-то как раз очень любим, когда у нас несколько сильных мебельных или автомобильных магазинов, потому что в этом случае между ними конкуренция, и всем нужна реклама. Все они идут к нам, иначе они терпят убытки. Если из трех мебельных магазинов два разорились, то оставшийся, если даже он раньше и размещал у нас массу рекламы, остается без конкурентов. И в результате он вообще не будет тратить такие деньги на телерекламу.

Давайте доведем этот сценарий с одной страховой компанией до логичного конца: когда, тем самым, вы разорили остальные двенадцать компаний, и в этой категории осталась только одна, ее владелец придет к вам и скажет: я платил тебе сто долларов, теперь я буду платить тебе один доллар, потому что я король, я больше не нуждаюсь в рекламе. А вам больше взять не с кого. Вот вам обратная сторона медали. Нельзя допускать, чтобы вам диктовали, чтобы вашу территорию захватывали. Надо всегда сохранять контроль и власть над своим рекламным временем, потому что вам больше нечего продавать. Если вы не способны и этого удержать, тогда идите к этой страховой компании, продайте им свою телестанцию — и все в порядке.

Один из интересных аспектов бизнеса, которым мы все живем, состоит в том, что от нас постоянно требуются решения краткосрочные и долгосрочные, и очень часто краткосрочные решения — например, о продаже рекламного времени дешевле минимально приемлемого, могут быть удачными конкретно для данного дня, потому что мы получили живые деньги, но такое решение может нанести нам очень болезненный удар через неделю и будет ощущаться в течение целого года. Мы тем самым соьем цены, и никто нам больше уступать не будет. И решение, которое вы упомянули, принадлежит именно к таким. Ваш директор станции заработал эти деньги, он взял их у этой страховой компании, но, может статься, из-за этого он упустил куда больше в последующие два-три года.

### **— Реальна ли в США ситуация, когда появляется рекламное агентство и скупает все рекламное время на вашей станции на длительный срок?**

— Это невозможно, потому что ни у кого нет таких денег. Но ко всему прочему, это еще и запрещено. Я могу привести несколько примеров того, как иногда поступают рекламодатели; и вот это уже распространенная практика. Они пытаются скупить блок рекламного времени в один отрезок на всех станциях конкретного рынка, потому что видят по рейтингу, что в этом случае им обеспечена стопроцентная гарантия выхода на максимальную аудиторию. Они могут пойти к нашим конкурентам и сказать: “Мы хотим купить у вас рекламное время в девять

вечера”. Потом они идут ко всем остальным вашим конкурентам и покупают то же время.

Так что если кто-нибудь в нашем районе смотрит телевизор — все равно какую программу — он увидит одну и ту же рекламу. Эта достаточно распространенная практика связана с тем, чтобы предложить эксклюзивное спонсорство одному клиенту, как Джон предложил своему — вспомните пример с кинофильмом и автомобильной компанией. Можно привести и другие примеры.

Это подводит нас к теме об особых приемах и методах организации рекламных кампаний на местном рынке. Скажем, в течение недели мы делаем и даем в эфир серию рекламных роликов, посвященных одной теме. На это время наш клиент становится нашим партнером, мы можем, скажем, в течение недели рекламировать в какой-то одной программе только одного этого клиента. Но скупить все рекламное время на всей станции — ни у кого таких денег нет. То, что вам делают подобные предложения, объясняется лишь сегодняшней неразвитостью рынка телевизионной рекламы в СНГ. Завтра это наверняка изменится.

**— Случаются ли у вас примеры чрезмерно назойливой рекламы — слишком агрессивной по содержанию и пускаемой в эфир слишком часто?**

— Есть люди, которые — прежде всего от недостатка опыта — рекламируют свой товар примерно по описанной вами схеме. Они могут довести зрителя до белого каления. Они рассуждают так: люди пойдут покупать товар, а им его и вспоминать не надо — он у них прямо в голове. Не так давно я продал одному торговцу автомобилями время в кинофильме. Так этот тип настолько агрессивно рекламировал свой товар, что у нас на станции от гневных звонков публики раскалился телефон, и генеральный менеджер станции просто снял этот ролик с эфира. Так что у нас такие вещи тоже случаются.

**Уэйн Годси:** — “Если вы видите, что клиент может “перестараться”, можно отказаться от работы с ним, но, как правило, мы пробуем его переубедить. Мы продадим ему время, но посоветуем создать несколько других рекламных роликов, в дополнение к тому, что у него есть. Конечно, если мы считаем, что в результате такой назойливой рекламы мы потеряем часть аудитории, что людям настолько надоеет его рекламный ролик, что они начнут переключаться на другие станции, тогда мы от него откажемся. А если нет, пойдём на эту сделку.”

**Майкл Стайер:** — “Уэйн смотрит на эту сделку с точки зрения генерального управляющего станции, менеджера, а я — коммивояжер. Мне платят комиссионные — чем больше я продам, тем больше заработаю. Уэйн пошутил, что отдел сбыта хотел бы показывать круглосуточно одну рекламу, без всяких программ; и это правда. Это было бы идеалом для нас. Мы были бы просто в раю. Так что все в мире относительно. И этот энтузиазм, и эта — я думаю, здесь уместно это слово, — алчность, которая движет коммивояжерами — знаете, как говорится, нужно держать руки на руле.”

**Уэйн Годси:** — “Но для этого я там и сижу, потому что я ведь отвечаю за всю станцию в целом. Я отвечаю не только за то, какая у нас аудитория сегодня, но и за то, какой она будет через год. Мы с вами говорили о решениях среднесрочных и краткосрочных, и эти решения должны приниматься мной и вами. А решение может быть правильным, исходя из краткосрочных интересов, но, если в перспективе оно же причинит вам ущерб, то... не принимайте его.”

**— Сколько в среднем рекламы принято передавать на один час вещания?**

— Конечно, объем рекламы отличается от программы к программе, но ни в коем случае не больше 12 минут в час. Рекламное время обычно делится на 30-секундные блоки, тем самым получается максимум 24 рекламных ролика в час. Рекламные паузы обычно прерывают программу на одну или две минуты. Например, в получасовых программах новостей станции КОАТ обычно бывает три двухминутных рекламных паузы, то есть за время передачи мы показываем 12 роликов. В свое время существовало законодательное ограничение количества рекламы, которое можно было вставлять в программы, сейчас оно осталось лишь для детских передач, потому что ни один менеджер и так не станет перегружать свои программы рекламой — слишком велика конкуренция и эфирных, и кабельных станций.

**— Как часто — в среднем — зритель видит один и тот же ролик?**

— В разных программах по-разному. Например: в рождественский сезон наша станция часто показывает короткие получасовые киноновеллы типа сериала “Сумеречная зона”. Мы продали магазину электроники один тридцатисекундный блок в полчаса. Другими словами, во время показа всех серий этого сериала, которые в общей сложности идут двенадцать часов, каждые полчаса шел ролик этого магазина. Значит, два раза в час, или 24 раза за 12 часов. Но такие случаи очень редки. Я предвижу ваши возражения — мол, у Си-эн-эн рекламные ролики могут повторяться пять раз за один час, но Си-эн-эн в данном случае не показатель, так как им просто нечем заполнить рекламные паузы.

**— Каково соотношение цены за производство и показ рекламного ролика? Сколько берет, например, КОАТ за производство рекламного ролика по заказу клиента?**

— За производство мы стараемся брать по минимуму. Например, наш производственный отдел берет в этом случае 500 долларов за один час работы: съемок, монтажа, озвучания. Еще до начала работы клиенту дают ориентировочную стоимость готового ролика. Если клиенту нужны какие-то особые услуги — скажем, сложная компьютерная графика, он заплатит немного дороже. Все определяется тем, какое оборудование задействовано, и сколько времени истрачено на производство рекламного клипа. Как правило, мы пытаемся делать если не все, то хотя бы окончательный монтаж в присутствии самого клиента. Хотя мы стараемся, чтобы клиент с самого

начала ясно представлял себе, как будет выглядеть его ролик в нашем исполнении, и для этого готовим для него сценарий, раскадровку и так далее.

Эти цифры едва покрывают наши затраты, практически мы продаем свои производственные услуги по себестоимости. Мы знаем, что хорошо заработаем, когда будем пускать этот ролик в эфир.

Среди коммерческих роликов, которые мы вам показали, было несколько, которые мы могли бы сделать сами, и они были бы не очень дорогими. Некоторые были бы нам недоступны с финансовой точки зрения, а третьи были бы для нас совершенно недосягаемыми. Помните, в одном ролике были съемки с вертолета — совершенно для нас недоступные из-за дороговизны? Ролик, где герой спускается по скале, тоже слишком дорог для нас. Это для новой профессиональной бейсбольной команды. Вы также могли заметить различную профессиональную технику: как это сделано. Некоторые задуманы в юмористическом ключе, и только в одном-двух из них упоминалась цена рекламируемого продукта.

Вернемся к рекламе пива — для нас в Штатах это интересно. Этой рекламой мы должны создать образ, ощущение удовольствия, радости. Мы не говорим о вкусе или цене пива, или даже о том, из чего оно сделано. Вы видите людей, пьющих пиво и активно отдыхающих: они катаются на лодках, прыгают в воду. Вокруг — красивые девушки и красивые мужчины. Это — внешнее, это тот образ, который создается. Вся идея была в том (по крайней мере это идея, которую они пытались донести), что когда вы пьете пиво, это развлечение, и приятно заниматься этим в хорошей, красивой и дружеской атмосфере. То есть это — реклама удовольствия.

Могу вам сказать по своему личному опыту: если вы вставите в коммерческую рекламу женщин, вы привлечете большую аудиторию.

Мы хотели продемонстрировать вам разные типы рекламных роликов. Ведь мы никогда не продаем товары или услуги напрямую, телереклама — не прямая продажа. Мы никогда не говорим нашим зрителям: идите в этот магазин и купите этот товар за такую-то цену. Рекламой мы говорим об этом косвенно. В конце, может быть, и можно перейти к прямой информации, но чаще всего, когда мы имеем дело с общенациональной рекламой, это делается косвенно. У местной рекламы есть своя специфика — там больше конкретности, адресов, иной раз и цен товара.

Кроме того, одни рекламные ролики более эффективны, другие — менее. Все они рассчитаны на разную аудиторию. Если бы мы сейчас проголосовали, какая реклама лучше, наши мнения наверняка разошлись бы, так как у всех разные вкусы. Поэтому очень часто перед выпуском в эфир общенациональных роликов большие рекламные агентства проверяют их эффективность. Они собирают людей и показывают им два или три варианта рекламы одного и того же продукта; потом проводят опрос, и только после этого выбирают конкретный ролик. Многие из этих рекламных роликов, которые вы видели, например, реклама пива, дороги в производстве.

**— Имеет ли смысл перебивать рекламой выпуски новостей? Не лучше ли собирать рекламу в отдельные блоки, может быть, целые передачи?**

— Я бы не рекомендовал такой путь. Существует железное правило: зритель смотрит телевизор ради информации, ради новостей, ради развлечения. Зритель включает телевизор не для того, чтобы посмотреть рекламу. Рекламу вставляют в передачу именно потому, что людей влечет содержание передачи. Для зрителя реклама — нагрузка, он смотрит ее вынужденно, у него нет выбора. Одна из главных забот всех менеджеров телевидения состоит в том, что с тех пор, как изобрели пульт дистанционного управления, зритель, едва увидев рекламную перебивку в новостях, тут же переключается на другой канал, лишь бы не смотреть рекламу. Пойдя по пути, который вы предложили, вы в конечном счете нанесете себе ущерб, ведь стоимость рекламного времени в этом случае у вас упадет.

Раз в год, обычно весной, наш директор по маркетингу заказывает у независимой социологической компании исследование нашего рынка, отчет по которому вы тоже можете найти в этом пособии. Это — анализ наших телезрителей как покупателей, анализ того, на что и как они тратят деньги. В данном обзоре мы анализируем, как они покупают автомобили. Мы спрашиваем наших зрителей, собираются ли они в ближайший год купить машину, и если да, какой тип автомобиля и какой марки. В этом же опросном листе мы напечатали вопросы о телепрограммах, которые они предпочитают, о том, как они смотрят телевизор.

Всю собранную информацию мы закладываем в компьютер. Мы можем ее выдавать потребителю в любой форме, любому бизнесу, который запросит нашу информацию. Мы можем сделать такой же доклад для банка, потому что во время обследования мы спрашивали людей об их привычках, каким банком они пользуются, почему именно этим, и так далее. Всю информацию мы можем дать для любого клиента в любом типе бизнеса. Все телевизионные станции используют эту услугу.

С точки зрения рекламы подобный анализ аудитории позволяет сделать еще одну вещь. У нас в компьютере заложены сведения, какие машины наши зрители собираются купить в ближайшем году. У нас есть сведения, какие наши программы больше всего любят эти будущие покупатели. Компьютер совмещает первый параметр со вторым — и в результате мы можем рекомендовать нашему клиенту, который продает конкретную марку машин, конкретную передачу, в которой ему лучше всего купить рекламное время.

Мы это делаем не только с автомобилями, но и с мебелью, зубной пастой и с чем угодно. Это чрезвычайно ценная информация, она очень поднимает доверие клиента к телевизионной станции, и мы весьма рекомендуем вам уже сейчас думать о том, как можно увязать такой нацеленный сбыт товара и рекламного времени на вашем конкретном рынке.

# XIX

## ПОЛУЧИТЬ МАКСИМУМ ОТ РЕЙТИНГА

Мы часто читаем о том, какую сумму денег может принести каждый пункт рейтинга на национальном уровне. Во многих отношениях битва за то, кто имеет самый высокий рейтинг, одинаково важна как на уровне небольшой телестанции, так и на уровне крупной телевизионной компании (“Останкино”, “Би-би-си”, “Си-эн-эн”). Цель данной главы – показать, как получить максимум выгоды от вашего рейтинга. По мере того, как вы будете читать эту главу, вы можете обнаружить, что ваша телестанция уже использует многие идеи, предлагаемые в главе. Если это так, то вас можно поздравить, и пусть ваши доходы будут такими же высокими, как и всегда.

Деньги, которые вы тратите на рейтинг и используете для повышения чистой прибыли, вы берете от увеличения продаж. Некоторые станции проделывают огромную работу, используя рейтинг в качестве резерва для своих сотрудников, отвечающих за связи с клиентами, и предоставляют им дополнительные фонды. К сожалению, другие телестанции не делают этого.

### ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА:

Ключом к началу процесса является обучение и обучение главным образом вашего собственного персонала. Если вы и ваши сотрудники не понимают, как работает рейтинг и как его использовать, то вы не сможете получить максимум денег, которые вы потратили на получение рейтинга. Еще одна проблема, возникающая в результате недостатка образования, заключается в том, что ваши сотрудники и другие люди могут предъявлять ложные претензии в отношении рейтинга. Без соответствующих знаний на такие претензии очень трудно должным образом отреагировать. Вы согласитесь, что старая поговорка “пуганая ворона куста боится” справедлива в отношении клиента, который обжегся во время работы с сотрудником, отвечающим за связи с клиентурой, который слишком свободно обращается с рейтингом. Здесь и в особенности на небольших телестанциях существует очень много неясностей.

Обучение вашего персонала – дело не такое уж и сложное. С ним вполне можете справиться вы сами или ваш начальник отдела сбыта.

### ОБУЧЕНИЕ РЕКЛАМОДАТЕЛЕЙ:

Итак, вы проделали огромную работу по обучению, и теперь ваш персонал готов работать с рейтингом более часто и с большей аккуратностью. Теперь они умеют должным образом отреагировать на необоснованные претензии со стороны конкурентов. Великолепно, однако что делать дальше? А как обстоят дела с обучением покупателей? Рекламные агентства в принципе должны знать, как работать с рейтингом, однако вы, наверное, слышали ужасные истории о покупателе времени на радио и телевидении в местном агентстве, который только что окончил колледж, и плоды труда которого привели к потере вашим начальником отдела сбыта множества волос на голове.

Рассмотрим, например, случай с дилером по продаже машин – потенциальным крупным клиентом, который знает свое дело намного лучше того, что печатают об этом в книгах. Он продавал машины еще до того, как ваша телестанция вышла в эфир, и может продолжать продавать их без вашего рейтинга. Подумайте о том, чтобы провести занятия с некоторыми из ваших клиентов и (будем надеяться) с вашими будущими клиентами. Такое обучение не должно быть дорогостоящим. Используйте комнату для встреч в местном отеле или, возможно, большую комнату на вашей телестанции. Позаботьтесь о том, чтобы ваш отдел сбыта подготовил некоторые слайды и схемы, что сделает занятия более интересными. Эти небольшие капиталовложения могут принести большие доходы позднее. Интересным ходом было бы, если бы вы пригласили ваших клиентов (и потенциальных клиентов) провести семинары с вашими сотрудниками. В этом случае ваши коммерческие агенты смогут узнать непосредственно из уст клиентов, что представляется важным в их бизнесе, и что они об этом думают.

Ваша телестанция, вероятно, использует схемы с пояснениями, на которых отображается ваш рейтинг, почерпнутый из книг рейтингов. Если вы этого не делаете, то займитесь этим уже сегодня. Помните, что если вы составляете такие схемы, то вы можете потратить немного времени и объяснить, что значит ваш рейтинг (только делайте это покороче, чем в этой главе). В таком виде ваш рейтинг не будет представлен простыми, непонятными цифрами, которые вы находите в книгах рейтингов. Вместо этого такие цифры будут доходчивыми, понятными и могут оказать большую помощь.

### **ОШИБКА В РЕЙТИНГЕ:**

На телевидении можно часто слышать одно замечание: “Если ты живешь по книге рейтингов, то ты и умираешь по книге рейтингов”. Это, возможно, справедливо во многих случаях, однако часто это не совсем так. Спросите любого представителя службы рейтингов, на что чаще всего жалуются телестанции, пользующиеся услугами такой службы, и в большинстве случаев ответ будет следующим: “Другая служба оценила мою программу утренних новостей в 12 пунктов, а в вашей книге стоит цифра 7. В чем дело?” И хотя такая жалоба может быть и неоправданной, испуг генерального менеджера вполне оправдан. Когда данные в двух книгах не совпадают, то причина этого, как правило, имеет статистический характер. Помните, что рейтинги, отраженные в книгах, представляют собой оценки аудитории, а всем оценкам свойственны ошибки.

**Существует два вида ошибок: (1) ошибка, связанная с контингентом опрашиваемых и (2) ошибка, связанная с неточным соблюдением процедуры опроса.** Ошибки первого типа присутствуют в любом опросе. Все очень просто, такие ошибки являются результатом использования произвольно выбранного контингента населения для приблизительного определения количества населения. Степень такой ошибки можно определить при помощи уравнений, и она изменяется в зависимости от размера контингента опрашиваемых. Способность определить степень ошибки позволяет рейтинговым компаниям использовать относительно небольшие контингенты людей в небольшом количестве домов для точного определения количества телезрителей на рынке, включающем сотни тысяч зрителей.

Присутствие ошибок, связанных с контингентом опрашиваемых, в опросе не трагедия. Однако не забывайте о том, что иногда результаты опроса могут быть очень далеки от правды (или от того, что можно считать правдой). К сожалению, нет возможности знать точно, что в книге, где ваша программа утренних новостей получила рейтинг в 7 пунктов, была допущена ошибка. Ошибку, связанную с неточным соблюдением процедуры опроса, определить очень нелегко. Такие ошибки происходят из того, что респонденты не отвечают на заданные вопросы (речь идет о телезрителях, которые не отсылают назад опросные листы), некоторые семьи отказываются заполнять опросные листы, и некоторые люди заполняют опросные листы (и возвращают их) неразборчивым почерком, при этом опросные листы нельзя прочесть или использовать по какой-либо другой причине. Эти проблемы характерны для каждого опроса, и они уменьшают надежность и достоверность рейтингов.

Рейтинговые службы обычно публикуют информацию относительно доли ответивших в каждом отчете, и вы можете выяснить, как количество ответивших распределилось по регионам и демографическим группам. Вы можете увидеть, что существует много причин тому, что количество телезрителей может сильно различаться в двух опросах, проведенных одинаковым способом на одном и том же рынке и в одно и то же время.

### **ВОЗМОЖНЫЕ ПУТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ:**

Возможно, что ваш рейтинг в 7 пунктов и оправдан, и существует способ определить, так это или не так. Попробуйте усреднить данные, взятые из более ранних рейтинговых книг. Возможно, такой способ покажется и сомнительным, однако он позволит “выровнять” данные. Помните, что при этом будут учитываться различия в количестве телезрителей, связанные с временем года, но он поможет вам пройти плохой рейтинг (если предположить, что ваш следующий рейтинг вновь приблизится к “традиционным” уровням). И еще один совет ... всегда следите за целостностью рейтингов. Если ваши сотрудники, отвечающие за связи с клиентами, будут повышать рейтинг, когда дела телестанции идут очень хорошо, и затем сокращать услуги, когда рейтинг плохой (“Кто в таком случае во все это поверит?”), то в конечном итоге такие данные не будут иметь никакого веса в глазах клиентов. Вы платите достаточно денег рейтинговым службам и прилагаете много усилий, чтобы получить максимум выгоды от вашего рейтинга, поэтому вы не должны понижать свой рейтинг, по крайней мере, на глазах своих клиентов.

### **РЕШЕНИЯ В ОБЛАСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ И СОСТАВЛЕНИЯ ПРОГРАММ:**

До этого момента мы говорили о продаже. Теперь давайте посмотрим, какую пользу можно извлечь из рейтинга для целей планирования и составления программ. Вы занимаетесь продажей телеаудитории, поэтому рейтинг может быть таким же важным средством вашего бизнеса, как и при продаже.

Самое лучшее и простое, что вы можете предпринять в отношении рейтинга — это проследить тенденцию. Вы можете регулярно изменять ваши программы, однако без контроля за тем, что происходит с вашей аудиторией. Например, один генеральный менеджер упомянул, что он собирается провести некоторое исследование своей аудитории программ новостей. Его телестанция занимает лидирующие позиции по программам утренних и вечерних новостей, однако он заметил, что рейтинг таких программ среди зрителей, возраст которых от 18 до 34 лет, значительно уступает его конкурентам. Хотя возрастная группа от 18 до 34 не является ключевой демографической категорией для программ новостей, его беспокоило, что его конкуренты “собирают все большую аудиторию”. Генеральный менеджер, возможно, выиграет битву сегодня, однако через несколько лет его телестанция может проиграть войну. Такая озабоченность вполне уместна, однако без тщательного отслеживания тенденций можно полностью проглядеть потенциальную проблему.

Рейтинговые книги указывают на ряд проблем, которые нетрудно обнаружить. Однако вы можете проявлять больший интерес к некоторым вещам, которые не имеют тенденции к отклонению. Один из простых способов следить за рейтингом — это вводить данные в компьютер после выхода каждой рейтинговой книги. Компьютерная программа с таблицами на самом простом уровне позволит вам проследить тенденции в течение ряда лет. Если вы будете располагать такой “исторической перспективой”, то ваша картина будет намного понятней. Чтобы получить достоверную картину при рассмотрении данных той или иной тенденции, вы можете использовать принцип судейства соревнований по прыжкам в воду или фигурному катанию на Олимпийских играх. Самые высокие и низкие оценки отбрасывают и используют остающиеся оценки. То же самое можно сделать и в отношении рейтинга. Как мы уже обсуждали ранее, в любых произвольных опросах присутствуют ошибки, и очень часто данные одного опроса не согласуются с данными предыдущего опроса и с текущими ожиданиями. Через какое-то время это станет еще более очевидно, поэтому лучше проигнорировать “пики” как сверху, так и внизу.

Данные о долгосрочных тенденциях дают настоящую “панорамную картину”. Вы можете обнаружить изменения в облике своего рынка (например, становится он моложе или стареет), изменения в моделях программ, которые могут произойти в результате усиленного проникновения кабельного телевидения или кассетных видеомagneтофонов, или последствия выхода на ваш рынок дополнительных конкурентов. Использование этих данных может помочь вам принять решение о покупке вашей станцией программ и фильмов и о времени выхода их в эфир. Знание тенденций позволяет вам прогнозировать направленность движения вашего рынка, и ставит вас на шаг впереди ваших конкурентов.

Еще один способ использования рейтинга для целей планирования программ заключается в экспериментировании. Прежде чем вы скажете, что вы не используете или не можете использовать представившуюся возможность, не забывайте о том, что у вас, вероятно, есть одна рейтинговая книга каждый год, с которой вы можете немного поэкспериментировать. Сколько было сделано покупок в результате июльского рейтинга? Летнее время может быть самым подходящим для того, чтобы выяснить: стоит ли вам показать в не самое ходовое утреннее время приключенческий сериал вместо комедии. Если такой эксперимент окажется ошибочным, то издержки будут небольшими, так как покупки в четвертом квартале будут делаться на основании скорректированного майского рейтинга. Если он сработает, то в ваших руках будет дополнительное средство. Один представитель рейтинговой службы так охарактеризовал небольшие телестанции “они не должны реагировать, они сами должны проявлять активность”. Использование рейтинговых книг для получения выгоды является примером такой активности, вы не должны ждать, пока случится что-то плохое, прежде чем вы что-то предпримете.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

После прочтения этой главы вы можете решить, что вы вполне хорошо работаете с рейтингами, и что ваша телестанция делает все или почти все, что предлагалось здесь. Мы даем вам последнее предложение ... следите за тем, что происходит с рейтинговыми службами как на вашем рынке, так и во всей стране. Существуют люди, которые постоянно работают над путями “улучшения” надежности и достоверности систем подсчета аудитории. Некоторые их идеи хороши, о других лучше побыстрее забыть. Важно, чтобы вы играли активную роль и следили за самыми последними новостями в области рейтинга. Вы очень заняты, однако когда вы поймете, сколь много денег можно получить от рейтинга, то вы увидите, что время потрачено не напрасно.

**В строгом соответствии с законодательством Соединенных Штатов об авторских правах, данная глава была адаптирована и опубликована с письменного согласия Национальной ассоциации телевидения в Вашингтоне, округ Колумбия.**





## Программирование и приобретение программ

Пришло время принимать решения. Вы все время слышите, что телевидение – это увлекательный бизнес, немного сумасшедший, но все же увлекательный. В этом деле вы получаете удовольствие главным образом от продажи, от финансирования, от формирования команды; однако самое захватывающее – это принять решение, ответственное решение, когда вам необходимо сделать шаг по долгосрочному планированию программ. Огромная часть ваших рабочих средств уже в деле, и вы в очередной раз задаетесь вопросом: не обманывают ли меня мои инстинкты, будет ли аудитория реагировать предсказуемо, не слишком ли это рискованная ставка, могу ли я позволить себе ошибку, что из этого всего выйдет.

Никто не застрахован от ошибок во время принятия решений, и поскольку планирование программ наука в лучшем случае “неточная”, человек, принимающий решение, часто полагается на свою интуицию. Однако как бы хороши ни были ваши инстинкты, всегда лучше принимать обоснованное решение, поэтому давайте рассмотрим некоторые факторы, которые могут играть существенную роль в этом процессе.

Первое, что необходимо помнить – это то, что телевидение находится в состоянии постоянных изменений. По существу иногда кажется, что единственная постоянная вещь в телевидении – это изменения. И изменения, вызванные расширением “независимых” станций, появлением новых национальных телевизионных сетей, ростом количества видеомагнитофонов и появлением в эфире программ, принимаемых через спутники (“MTB”, “ЕВРОСПОРТ” и др.), означают, что ошибки в планировании телевизионных программ приводят к гораздо более тяжким последствиям сегодня, чем это было всего лишь несколько лет тому назад.

Множество сигналов, поступающих в дома от самых различных телевизионных аппаратных средств, требуют от местной, небольшой телестанции извлекать максимальную выгоду из преимуществ, которыми она располагает. Местные, небольшие телестанции должны полностью использовать каждую возможность, которая отличает их от посторонних телестудий. Мы представляем собой ткань, которая связывает и объединяет местные районы, на которые мы вещаем. Мы создаем чувство местной гордости, чувство принадлежности друг к другу, чувство того, что “мы” отличаемся от “них”. Наш успех в огромной мере будет зависеть от того, в какой степени наша местная аудитория считает нас исключительно “своей”.

Поэтому большая часть наших ресурсов должна быть направлена на организацию местных телевизионных программ и на вовлечение в дела местного сообщества. Будь то программы новостей (и так должно быть), спортивные программы, трансляции выступлений местных деятелей, короткие телезарисовки и местные коммерческие программы или все вместе из перечисленного, самое главное – это связать местную телестанцию с помыслами населения. Установить прочную связь с местной аудиторией через вовлеченность в дела местного сообщества и его проекты; это – самая главная задача, и ее значение невозможно переоценить. В 90-е годы перед нами стоит задача найти на местном уровне новаторские, творческие и надежные пути достижения этого.

Местные, небольшие телестанции должны полностью использовать каждую возможность, которая отличает их от посторонних телестудий. Мы представляем собой ткань, которая связывает и объединяет местные районы, на которые мы вещаем. Мы создает чувство местной гордости, чувство принадлежности друг к другу, чувство того, что “мы” отличаемся от “них”.

### НАЙТИ СВОЮ НИШУ:

Существует еще одно чрезвычайно важное соображение, а именно необходимость найти программную нишу для вашей телестудии. Кроме того, что вы являетесь местной телестудией, какое место вы займете в панораме развлекательных и информационных передач, транслируемых на вашу аудиторию? Когда телезрители думают о вашей станции, первое, что им должно приходиться на ум – это чувство собственности, чувство осознания того, что это наша телестудия. Однако вторая непосредственная реакция должна быть направлена на форму конкретной программы. “Да, это телестанция с хорошими кинофильмами”, ... или “Мне нравятся их комедии положений”, ... или “Их программы-обсуждения всегда интересны”.

Огромное многообразие вещательных станций на радио привело к тому, что местное радио строит свое программное вещание по принципу “ниши”. Аналогичным образом на большей части рынков местные, небольшие телестанции должны выбрать формат или демографический сегмент аудитории и программу, которая специально будет ему адресована. Каждая телестудия должна уметь проникать в сознание отдельной аудитории и заявлять о своей самобытности. Только при помощи таких целевых программ местная телестанция может выдержать долгосрочную конкуренцию с такими национальными телекомпаниями, как “Останкино”, РТР, Украинское телевидение, Национальное телевидение Казахстана и т.д.

Выбор программ для небольших телестанций в будущем в этом случае будет во все большей степени зависеть от ответа на вопрос: отвечает или не отвечает работа конкретной телестудии как таковой на конкретные и целевые запросы ее аудитории.

Необходимость конкретной направленности ваших программ на определенную аудиторию обуславливает важность исследований, и исследований в двух направлениях. Во-первых, оказание помощи в принятии решений, которые касаются определения целей для ваших усилий. Необходимо хорошо изучить свою нынешнюю аудиторию. Как она воспринимает телестанцию? Какие чувства испытывает публика по отношению к ней? Какова ее реакция на конкретную программу, личности, сегменты, форматы? Такое исследование рынка приобретает все большее значение даже для небольшой местной телестанции. Если мы хотим выжить в условиях все обостряющейся конкуренции, то мы больше не можем позволить себе вести дела "как обычно". Наши усилия должны быть целенаправленными и сосредоточенными, наши ошибки должны быть сведены к минимуму. Более того, наши успехи должны способствовать росту той "ниши", которую мы хотим занять. И если краткосрочная, так называемая "горячая" программа приносит больше вреда, чем пользы для имиджа станции, от такой программы следует отказаться.

После того, как мы создали такую нишу, которая соответствует нынешним потребностям и желаниям аудитории, необходимо использовать второй аспект исследований. Речь идет об исследованиях самой программы. Соответствует ли она потребностям группы аудитории, выбранной вами? Знание аудитории – это величайшее подспорье начальника отдела программ. Он или она должны быть в постоянном контакте с обществом. Начальник отдела программ должен быть знаком с работами ученых, занимающихся проблемами общества, футурологов и исследователей "поп-культуры", чтобы иметь возможность прогнозировать реакцию, потребности и процесс мышления аудитории.

Породили ли спад и гиперинфляция начала 90-х годов реакцию аудитории на некоторые формы программ? Можно ли связать возрождение комедии ситуаций на телевидении (или приток западных "мыльных опер") в этот период

с потребностью аудитории посмеяться перед лицом отчаяния?

Был ли обусловлен успех грязных, смелых, шероховатых реалистичных шоу тем, что они были отражением настроений страны и аудитории? Начальники отдела программ должны думать о том, каким будет мир, и как это влияет на решения в области выбора программ (в рамках определенной программной ниши).

Исследования покажут, какие программы лучше приобретать на стороне, покажут важность принципа избегать программ-однодневок, какими бы привлекательными они не казались, вечную ценность программ с хорошим сценарием (в отличие от сериалов с короткими шутками). Поэтому дело в том, что хороший начальник отдела программ – это не только эрудит с широким образованием и кругом интересов, когда мы подходим к обществу в целом, но и человек, которому нравится разбираться в огромном множестве деталей исследовательского материала, имеющегося в отношении конкретных программ, которые мы сегодня рассматриваем.

### ПРИБРЕТЕНИЕ ПРОГРАММ

Предположим, что ваши исследования подсказали вам, как создать свою нишу, и подтвердили, что конкретная программа способствует расширению такой ниши, в этом случае на повестку дня встает вопрос о приобретении. Такое приобретение, если оно является продуктом синдиката, сопряжено с процессом переговоров, который может включать несколько моментов.

И вновь, знания – это ключ к успеху. Начальник отдела программ должен поддерживать постоянные контакты с аналогичными телестудиями, чтобы быть в курсе происходящего: что покупают; над чем они работают; у кого есть хорошие идеи относительно использования товара и т.д. Такая информация дает хорошую основу для определения того, что стоит этот товар на рынке.

Затем необходимы оценка целесообразности этого товара для вашей телестудии и реалистичное прогнозирование рейтинга и доходов. Если для завершения переговоров необходимо проявить гибкость, то часто можно скорректировать формулу платежей, бартерный компонент и гарантировать скидку с целью компенсации услуг по продвижению товара на рынок; при этом вы договоритесь о приемлемой финансовой формуле. Переговорный процесс знаком любому, кто хотя бы раз договаривался о более выгодной цене на местном рынке. Просто помните: может случиться так, что ваша лучшая сделка еще не заключена и не позволяйте, чтобы вас поглотила искусственная срочность, которую всегда стараются создать поставщики.

### КАК УВЕЛИЧИТЬ ВАШУ АУДИТОРИЮ И ИСТОЧНИКИ ДОХОДА:

И наконец, в силу огромного количества телестанций и пересыхающего потока доходов современный начальник отдела программ должен быть новатором. Он или она должны активно искать другие пути сбыта продукции местной телестанции. Медленно в нашу жизнь входит кабельное телевидение. По мере того, как продолжают изменяться границы между странами, и вновь образовавшиеся государства переписывают законы о телевидении, на местные рынки приходит возрастающее количество программ, транслируемых через спутники. Пришло время даже небольшим телестанциям использовать дополнительные каналы вещания, имеющиеся в местных

## **“Творческий телевизионный менеджмент” Интервью Нетуорк**

кабельных системах. Одним, часто используемым средством для расширения охвата и базы получения дохода ваших программ новостей являются целенаправленные местные программы новостей.

**Подумайте о создании союзов с местным радио и газетами для осуществления совместных рекламных проектов и проектов по укреплению связей с населением и заранее предусмотрите соответствующее разделение доходов, которые вы получите.**

Планируйте программы для всей аудитории в вашей нише, однако оставляйте некоторое время для вещания на какую-то конкретную часть этой аудитории. Если ваши исследования рынка указывают на необходимость в медицинской информации, то транслируйте шоу и/или короткие сюжеты в области здравоохранения, нацеленные на эту группу вашей аудитории, и продавайте время рекламодателям, которые заинтересованы в такой аудитории. Такой способ, получивший название “планирование программ для получения дохода”, вполне оправдан до тех пор, пока существует зрительский интерес. Типичными темами таких новаторских местных усилий являются музыка, здравоохранение и ремонт дома.

### **ПОДГОТОВИТЬ ТАЛАНТЛИВУЮ ЛИЧНОСТЬ:**

И наконец, всегда помните, что это бизнес “личностей”. Удачливый руководитель отдела программ – это человек, “делающий ведущих”. Он или она должны создавать такую атмосферу, в которой ведущие могли бы работать с уверенностью или самоуважением.

Старый подход, заключающийся в том, чтобы “держать людей в ежовых рукавицах” или “относиться к ним как к детям”, неизбежно приводит к возникновению проблем. Профессионалы эфира на местной станции – это драгоценный источник, который наиболее эффективен, когда такие таланты – это “реальные” люди, обладающими реальными эмоциями.

Они должны сходить с ума, у них должно быть свое мнение (которое они могут соответствующим образом выразить), их должны задевать за живое захватывающий сюжет или телепрограмма. Короче говоря, они должны быть живыми людьми, а не безликими и фальшивыми персонами, с которыми мы так часто встречаемся на местных небольших телестанциях.

Итак, для вас пришло время принимать решения; вы рассмотрели местные проблемы; выполнили требование нахождения ниши; провели исследования; провели переговоры по заключению сделки; обдумали новаторский подход; нашли “настоящего” ведущего; теперь вас ожидает успех ... правильно? Возможно, что это и так, возможно, вы ошибаетесь, но в любом случае ваши шансы теперь лучше.

**В строгом соответствии с законодательством Соединенных Штатов об авторских правах, данная глава была адаптирована и опубликована с письменного согласия Национальной ассоциации телевидения в Вашингтоне, округ Колумбия.**

# XXI

## МАЙКЛ СТАЙЕР О ПРОГРАММАХ

**Составление программ и расписаний** – весьма обширная и важная сфера телевизионного менеджмента. Ниже мы рассмотрим два основных аспекта этой проблемы:

*методы и критерии составления программно-репертуарного расписания  
пути и критерии приобретения программ.*

Следует отметить, что материал излагается на основании опыта, принятого в США как на коммерческих телестанциях, так и на станциях “публичного”, т.е. общественного телевидения.

За составление сетки вещания и добывание программ отвечает человек, которого в Америке принято называть “**программистом**”. Естественно, круг его обязанностей не имеет ничего общего с написанием компьютерных программ, и по-русски ближе всего к должности программного редактора крупных телесетей. Этими двумя терминами мы и будем пользоваться ниже.

Программист постоянно напоминает себе, что подбор и расстановка телепрограмм – это одна из функций **маркетинга**, один из методов воздействия на зрителя. Конечная цель, стоящая перед программистом – удовлетворить не свои личные вкусы, не вкусы генерального менеджера станции или его жены; нет, конечная цель – **обеспечить маркетинг**.

Неважно, какие типы программ нравятся или не нравятся вам лично, ведь ваша главная задача – привлечь к экранам вашей станции **максимально возможную аудиторию**. Аудитория становится инструментом в руках отдела сбыта, и чтобы успешно продать рекламное время, нужно убедить потенциального рекламодателя расстаться со своими деньгами ради рекламы своего товара именно на вашей станции – вот и вся нехитрая система. Задача программиста, повторимся, обеспечить для отдела сбыта аудиторию. Вот за что ему платят, вот по какому критерию оценивается работа программиста. Как ни странно, приходится постоянно напоминать себе об этом, потому что естественно желание заполнить эфир своей станции такими замечательными и интересными передачами, что самому не захочется отрываться от экрана. К сожалению, это нереалистично.

Итак, прежде всего нужно **хорошо знать аудиторию**, знать тех людей, которые живут на моем рынке. Я обязан знать, какие группы составляют “мою” аудиторию (имеется в виду **разбивка по возрастам, по профессиям, по уровню образования и экономическому статусу**), я обязан знать, сколько у меня таких людей на рынке, а в принципе разбивка отличается от рынка к рынку. Например, в Соединенных Штатах может быть такой рынок, как Финикс, штат Аризона, или другие города в Аризоне или Флориде, где чрезвычайно много пожилых людей, потому что туда, как правило, масса людей переезжает после ухода на пенсию. Следовательно, там доля пожилых зрителей куда выше по сравнению, скажем, с Сан-Франциско, финансовым центром Западного побережья, где преобладают возрастные группы 18-35 – 18-40 лет, то есть люди в расцвете профессиональной карьеры. Подобные различия необходимо, во-первых, знать, и, во-вторых – учитывать. У разных возрастных категорий разные сферы интересов, разный образ жизни, и если мы хотим привлечь их внимание, стать частью их жизни, мы должны ориентировать наше программное наполнение на совершенно конкретных людей. Если я работаю на рынке, где чрезвычайно велика удельная доля так называемых “профессионалов”, то есть работающих специалистов, я буду стараться увеличить количество передач, ориентированных на их профессиональные интересы. Окажись я на рынке, где большинство составляет сельская аудитория, фермеры, естественно, я буду наполнять свой эфир совсем другими передачами, нежели в Сан-Франциско. Так что это очень важный аспект – знать свой рынок.

Вторая часть головоломки – **знать, что нравится людям**, причем в каждой конкретной категории. Здесь различия по возрастным группам самоочевидны: пожилым людям нравятся совсем не те программы, что их детям или детям их детей.

Составление сетки программного вещания – это реальная попытка выйти на максимальную аудиторию, удовлетворить запросы всех групп зрителей, но главный критерий в работе программиста – количественная величина той или иной группы зрителей на местном рынке и предпочтительное для каждой группы время суток. Это лишнее подтверждение принципа, что нужно знать не только вкусы, но и привычки своей аудитории. В том числе и **привычки “потребления” телевизионных программ**. Например, мы в США знаем, что существует некий “главный” принцип, тот, который перекрывает все профессии, распространяется практически на все семьи: **программист обязан думать о том, как люди строят свой день**.

Здесь может быть два подхода:

**модель буднего дня**

**модель выходного дня**

В будний день жизнь большинства американских семей очень жестко регламентирована, в выходные дни –

## **“Творческий телевизионный менеджмент” Интервью Нетуорк**

совсем другое дело, потому что здесь действуют совсем другие законы. При составлении программ все это учитывается буквально с первой минуты вещательной сетки.

### **УТРО**

Мы знаем, что утром, с 6 до 9 часов, большинство людей находятся у себя дома. Телестанции подбирают программное наполнение, которое может привлечь зрителей в этот час. Во-первых, это очень короткие программы: утром ни у кого нет времени сидеть перед телевизором полчаса или час кряду. Поэтому все программы, ориентированные на взрослую аудиторию, строятся по принципу журнала: новостийные репортажи с короткими очерками (то, что по-английски называется short features), то есть то, что можно смотреть как бы проходя, в буквальном смысле слова “между делом”. Зритель ни в коем случае не должен считать себя обязанным смотреть такую программу от начала до конца.

Но в доме в эти утренние часы есть еще и дети, и некоторые телестанции предпочитают ориентироваться именно на них. Во многих семьях принято с утра сажать детей за телевизор, чтобы не путались под ногами.

### **ДЕНЬ**

Дальше взрослые уходят на работу, дети – в школы и дошкольные группы, а дома с 9 утра до 3 часов дня остается самая многочисленная группа – пенсионеры. Программист пускает в это время передачи, которые могут понравиться им. Другие ориентируются на домохозяек – важно только помнить о процентном соотношении тех и других.

Полдень – час обеда, “ланча”. Многие зрители в этот час охотно подходят к телевизору в столовой на работе, в кафетерии, в курилке. Даже в тех фирмах, где сотрудники обедают прямо за рабочим местом, как правило, в обеденное время включают телевизор. Это идеальное время для выпуска последних новостей.

После обеда сперва дети возвращаются из школы, потом родители приходят с работы. Станции это учитывают, ставя на этот отрезок прежде всего детские передачи. Те станции, которые ориентируются в этот отрезок на взрослых, помнят, что раньше других домой возвращаются не “профессионалы” (так обычно называют специалистов), а “синие воротнички”, которые работают по заводским сменам – скажем, с 7 утра до 3 часов дня; далее начинают возвращаться домой “белые воротнички”, т.е. образованные профессионалы. Как правило, к 6 часам вечера все уже дома, и большинство станций переключается на программирование для взрослых, причем все, естественно, стремятся привлечь максимальную аудиторию.

### **ВЕЧЕР**

Начинается “прайм-тайм”, “лучшее время”, и с начала вечера вы ориентируетесь уже на всю семью.

В самом начале вечера мы ставим программы, которые рассчитаны и на взрослых, и на детей, особенно на детей постарше. В районе 9 часов вечера детей начинают укладывать спать, и содержание программ меняется в сторону их “взросления”. В будние дни взрослые отходят ко сну в районе 11 часов, кто-то от 11 до 12, количество телезрителей резко падает, и тут программисту приходится определять, кто же остался у экранов телевизоров? Как правило, это молодежь, более склонная погулять подольше. Значит, теперь основная ориентация – на молодежь.

Перед тем, как лечь спать, большинство телезрителей хочет увидеть свежие новости, поэтому вечер – идеальное время и для программы последних новостей, особенно для маленьких местных телестанций. Другие подходящие для этого отрезка программы – культурологические, развлекательные, дорогие теле- и кинофильмы и постановки обеспечиваются прежде всего телесетями и в меньшей степени общественным телевидением.

Подобные модели различаются не только от страны к стране, но даже от города к городу. Но при всех различиях сам принцип остается неизменным: программист должен привлечь максимальную аудиторию, “передать” ее отделу сбыта, тот продаст ее рекламодателям, и станция получит свой доход.

Чтобы добиться этой цели, мы должны **знать продукцию**, знать, какие программы поставить в соответствующие ячейки вещательной сетки. Это могут быть **собственные программы**, то есть те, которые создаются на станции и за ее счет, и **приобретенные программы**. Программист обязан полностью владеть информацией по этому вопросу, ориентироваться во всех возможных вариантах, ведь чем больше у вас таких вариантов, тем в лучшем вы положении по сравнению с конкурентами, тем легче вам вести переговоры, принимать экономические и творческие решения. Вы должны решать (в каждом конкретном случае), что эффективнее: произвести ли программу, способную дать высокий рейтинг, самому, или выгоднее купить ее на стороне. Вы должны хорошо знать продукцию, имеющуюся на рынке, знать, где ее можно приобрести и как выгоднее купить: работать ли с владельцами “синдицированных” программ или с “независимыми”.

Как правило, большинство американских телестанций самостоятельно производят только новости. На примере КОАТ мы видим, что они выпускают от двух до четырех часов своих программ в день, и почти все местные

программы — новости. Это — результат эволюции. Сама жизнь доказала, что это — самый экономически эффективный способ привлечь обширные слои аудитории в ключевые отрезки дня. Если станция хочет поставить ударные развлекательные программы, то экономически неразумно, во всяком случае для местной станции, производить их самостоятельно. Их проще получить из других источников.

Итак, программист должен думать о своей аудитории именно в вышеперечисленных экономических категориях и работать в постоянном и теснейшем контакте с отделом сбыта. Вы не должны поставлять менеджеру отдела сбыта такую аудиторию, которую он потом не сможет продать.

Например, я не смогу поставить программу, предназначенную возрастной категории “молодые взрослые”, на час дня, ведь в этот час все молодые взрослые где угодно, только не дома, а значит, они эту программу не увидят. Никакому менеджеру отдела сбыта не удастся убедить в противном потенциального рекламодателя, а значит, никаких денег наша станция не получит. Так что очень важно, чтобы было полное взаимопонимание между менеджером по сбыту, менеджером по программам и генеральным менеджером. Нужно все время понимать, какая аудитория в это время доступна, какая группа наиболее привлекательна и как можно увязать между собой эти категории. Это — общий план стратегии.

Для того, чтобы проиллюстрировать эту концепцию, обратимся к шести нью-йоркским станциям: WPIX, WNYW и WWOR. Вы помните, что это три независимых станции, которые не являются дочерними станциями телесетей. Следующие три станции — WCBS, WNBC и WABC — это дочерние станции сетей. Все они конкурируют между собой за аудиторию на одном и том же рынке.

Возьмем отрезок с шести до девяти часов утра. Как вы помните — все сидят в это время дома. Две главные группы — дети и взрослые. Взрослые заняты самой разнообразной работой. Три сетевые станции выбрали стратегию ориентации именно на взрослую аудиторию, поэтому у них стоят программы, которые понравятся именно этой аудитории: новости, информация, короткие “журнальные” сегменты, сюжеты в которых не длиннее трех-четырех минут — короткие интервью со звездами Голливуда, звездами театра, популярными ведущими телевидения — все это собрано в программы, где перемешана и местная, и общенациональная информация, так чтобы публике было приятно сесть, что-то посмотреть между делом. Но такие передачи не нужно смотреть от начала до конца, потому что если мы будем навязывать необходимость смотреть от начала до конца, их вообще не будут смотреть.

Итак, эти три станции — огромный рынок, они конкурируют между собой именно за эту взрослую аудиторию. С другой стороны, три независимые станции считают, что невыгодно драться за этот же рынок. Они понимают, что дома еще масса детей, и в некоторых домах, где, скажем, есть только один приемник, его смотрят дети (хотя нужно сказать, что в большинстве домов в США — три-четыре телевизора). Дети всегда могут включить свой телевизор. И на этот сегмент аудитории тоже ориентированы свои программы — в данном случае — детские. При этом мы знаем, что мы работаем не только на детей. Матери и отцы будут заходить в их комнату, проверять, как там дети собираются, так что реклама будет ориентирована не только на детей: она касается тех вещей, которые заинтересуют и родителей, которые в этот момент зашли в их комнату и случайно увидели детские программы. Вы видите, из-за конкуренции — это тоже важный фактор, который необходимо учитывать при программировании — нужно думать, что делают другие станции или что они могут сделать, ибо вовсе не обязательно драться за одну и ту же публику. Если три станции поставили себе целью выйти на одну часть публики, то три другие дерутся между собой за совершенно другую. Такая стратегия называется **“контрпрограммирование”**.

Другой пример “контрпрограммирования”. Время с десяти часов вечера до полуночи. Все станции занимают это время главным образом новостями — неважно, связаны ли станции с сетями или они независимы. Все они в одиннадцать вечера выпускают программу новостей, и аудитория в это время дробится на шесть частей. Конечно, пропорции тут не равные, но в любом случае, каждая станция пытается найти свою аудиторию. Отнюдь не все, как мы знаем по социологическим исследованиям, ложатся спать после одиннадцати. Некоторые ложатся спать раньше одиннадцати, другие — в одиннадцать.

Поэтому три несетевые станции предпочли перенести свои новости на десять часов. Тем самым, они ублажили ту часть публики, которая в одиннадцать уже ложится спать. В результате у них довольно большая аудитория, и этим может воспользоваться отдел сбыта. Выйдя в эфир с новостями, они вступают в конкуренцию с развлекательными программами, идущими в это время на сетевых станциях, но они делают это, исходя из знания об образе жизни: они знают, что есть люди, которые не останутся перед телевизорами в ожидании одиннадцатичасовых новостей.

Сетевые же станции выбрали иную стратегию: они знают, что огромное количество людей предпочитает в это время смотреть легкие развлекательные программы или телефильмы, музыкальные программы или комедии — до одиннадцати часов, а потом, перед сном, получить свою долю информации. И они ставят новости на одиннадцать. Это опять — контрпрограммирование. В результате шесть станций не дерутся за аудиторию. На рынке хватает места для всех, и нужно понимать, что такое контрпрограммирование в условиях высокой конкуренции. По мере того, как у вас разовьется рыночная экономика, вам придется быть очень конкурентоспособными, потому что на вашем рынке появится много желающих открыть свои телестанции, и вы должны выработать свою стратегию до появления такой конкуренции.

### Вопрос: А существует ли у этих шести станций какая-то специализация по тематике?

— Да, существует. По данным рейтингов нью-йоркских станций видно, что у трех сетевых станций почти нет детских передач, а три независимые уделяют детям немало внимания. Другие, особенно кабельные станции, полностью специализированы — Си-эн-эн показывает одни новости, Эм-ти-ви — молодежную музыку, Эйч-би-о — одни кинофильмы и так далее.

Вернемся, однако, к профессии программиста. После того, как вы определились со своей стратегией программирования, решили, как вам дать публику своему отделу сбыта, следующий фактор — это правильный подбор программ. Вы говорите себе: что же лучше всего поставить на этот отрезок? Скажем, драматическую передачу, и я хочу, чтобы эта драма нравилась людям в возрастной категории 18-34 года, или скажем, 18-50, или 34-50. Эти возрастные категории, которые предположительно вам нужнее всего, менеджеру по сбыту легче всего продать именно их.

Тут существует масса возможностей. Вы выберете такую программу, в которой есть персонажи и сюжеты, которые придется по душе этой группе. Но даже внутри этой группы у вас огромный выбор вариантов, потому что не всегда же вы будете знать наверняка, что именно захочет публика. Именно поэтому программирование — увлекательнейшее дело. Это отнюдь не точная наука. Если вы достаточно хорошо в этом разбираетесь, у вас огромный шанс преуспеть. Но вдруг публике не понравится главный герой какого-то телесериала? Вы должны определить заранее, будут ли его смотреть, зная, что существует огромная потенциальная аудитория, и почему-то одни смотрят, другие не смотрят — почему? Может быть, потому, что им не нравится сюжет, может быть, конкретный актер?

После того, как вы определили, что данная программа не обеспечивает того количества зрителей, на которое вы рассчитывали, вы должны подыскать такую программу, на которой этот фокус с аудиторией пройдет. Это очень модно — снимать с вещательной сетки одно, ставить другое, пытаться все время найти свою аудиторию.

Еще одно важнейшее понятие — **program flow** — по-русски это иногда называют “последовательным программированием”. Ваша задача — заставить зрителя сидеть и смотреть вашу станцию, и чем дольше, тем лучше. Поэтому в Америке грамотные программисты стараются планировать вещательную сетку таким образом, чтобы идущие друг за другом передачи не отличались по типу зрителя слишком уж резко. Например, если вы поставите мультфильмы для маленьких детей, а сразу после этого пустите в эфир новости для взрослых или что-то еще “покруче”, естественное перетекание программ тем самым нарушится, и зритель, скорее всего, будет потерян.

Как правило, если у вас уже есть аудитория, гораздо проще ее удержать у телеприемников, обеспечив непрерывность потока программ. Поэтому за детскими программами следуют детские, пусть ориентированные на детей постарше, за ними — передачи, способные вызвать интерес и старших детей, и подростков, и так далее. Например, WPIX дает утром трехчасовой блок однотипных передач для детей, а с 6 до 8 вечера идут программы для всей семьи, которые охотно смотрят и взрослые, и дети. Другие станции гонят в дневное время несколько телеигр и викторин, опять же составленных в блок. Лучше всего менять такие блоки в тот момент, когда меняется сама аудитория — дети ушли в школу и т.д., и то не слишком резко. Все станции стараются удержать зрителя как можно дольше. Отсюда и популярная в телевизионных кругах присказка: “Лучшее завершение для программы новостей — новости”. Учитывая этот фактор, вы воспитываете у зрителя привычку включать телевизор сразу на вашу станцию, увеличиваете аудиторию и свои доходы.

**Программы**, как правило, покупаются на стороне. Я знаю, что в этой стране это огромная проблема, и вы все — новички в этой игре. Один пример: Яков Лондон говорил, что он пришел в ярость, когда расписание его станции напечатала “чужая” газета. Но точно так же и любой продюсер, прокатчик программ, который продает их на открытом рынке, будет оскорблен, и куда больше, если узнает, что кто-то взял его продукцию и использовал без разрешения и платы. Пусть пиратство может еще какое-то время продолжаться, но весьма скоро оно исчезнет — по мере того, как вы будете вписываться в мировое сообщество.

Вашим станциям придется иметь дело с западными “синдикаторами” — поставщиками программ, а это чрезвычайно сложный и тонкий бизнес, тем более при тех ресурсах, которые вы сможете выделить на покупку программ. В ближайшем будущем они не пойдут на торговлю с каждой из ваших станций и вообще не станут работать с вами индивидуально — для них это не дает разумной прибыли. Вам придется **продумать методику работы с владельцами программ** — никоим образом не индивидуально — это и вам невыгодно. С этой проблемой при покупке программ постоянно сталкиваются американские станции общественного телевидения — не все общественные станции могут себе это позволить.

Что мы обычно делаем? Мы нанимаем человека, первоклассного специалиста в этом деле, который знает телевизионный бизнес, знает программное наполнение, и объясняем ему, что нам нужно, что нужно нашим индивидуальным станциям, и говорим ему: мы хотим, чтобы ты от нашего имени отправился к правовладельцу и провел переговоры. Ибо, если это делать самим, помните: у правовладельца, как правило, сорок лет опыта работы с телестанциями, а у вас на рынке опыта маловато, а западные правовладельцы — блестящие специалисты по переговорам. В подобных сделках приходится обговаривать огромное количество параметров, и во всяком случае сначала, пока вы не приобретете на своем опыте хоть какие-нибудь познания, выгоднее выбрать кого-либо из своих рядов или найти опытного специалиста, который представлял бы вас на разных рынках.

Существует огромное количество разных кино- и телерынков, которые проводятся каждый год и на которые приезжает на неделю основная масса поставщиков кино- и телепрограмм. В феврале это – рынок в Монте-Карло, в апреле – МИП в Каннах, в октябре – МИПКОМ там же. Практически все поставщики-прокатчики программ приезжают на один из этих рынков, туда же приезжают и покупатели, чтобы узнать, что предлагается. Сделки редко заключаются на месте, но по крайней мере, там можно ознакомиться с тем, что есть на рынке.

Другая возможность – это устроить какой-нибудь рынок здесь. На него можно было бы пригласить многих владельцев программ на несколько дней, чтобы они продемонстрировали свою продукцию, и вы бы представили себе, что доступно, а что нет, но в индивидуальном порядке вам было бы невероятно трудно при ваших деньгах купить какие-то программы. Вы не сможете понести такие расходы сами, а они не пойдут на такие расходы ради ваших индивидуальных станций. Таким образом, нужно находить оптимальный вариант, выгодный для всех.

В США тоже есть такой общенациональный рынок, на который собираются американские вещатели. Его организует Национальная ассоциация начальников отделов программирования телевидения, так называемая НАТПЕ. Раз в год они проводят рынок, и в течение недели программисты со всех станций США ходят и смотрят стенды разных компаний, чтобы выяснить, что доступно на рынке, ориентировочно выяснить цены, иногда сделки заключаются прямо там, но, как правило, позже.

Чрезвычайно важно уметь вести переговоры. Как вы это будете делать – группой, или это будет делать ваш представитель, или третья сторона будет вести переговоры за вас – неважно. Важно, что существует большая разница между ценой, которую просят за программу, и тем, что станция в конечном счете за программу платит. Очень редко программа продается по первоначальной цене. Так что, когда вы имеете дело с поставщиком программ, не считайте, что цена, названная поначалу, – это цена, которую придется платить. Скорее всего, вы сможете добиться значительных уступок. Не забывайте: каждая дополнительная продажа программы после того, как она уже продана, приносит правладельцу деньги (не считая расходов по организации продажи, поскольку за доставку программы, за исходные материалы вы платите дополнительно).

Давайте вернемся к последнему таланту, которым должен обладать хороший программист. Он должен уверенно контролировать расходы. Он должен свободно ориентироваться в бюджете своей станции. Это та сфера, которая может подорвать благосостояние станции больше, чем любой другой прокол. Если директор программного отдела не отдает себе отчета в последствиях своих решений уже во время переговоров по программе, его решения могут выйти из-под контроля. Он может купить больше программ, чем можно использовать, а это пустая трата денег. Он может заплатить больше, чем станции в принципе по карману платить, а это путь к банкротству. Программисту нужно помнить, что как бы вам ни была нужна конкретная программа, вы должны быть абсолютно уверены, что эта программа принесет именно ту аудиторию, в которой вы заинтересованы. Если для вас это слишком дорого, если это не вписывается в бюджет, вам нужно научиться поворачиваться к этой заманчивой штуке спиной и искать другие альтернативы. Нужно еще раз повторить: работа программиста – это игра с цифрами. Если вы ищете конкретную программу, вы должны записать себе: куда вы поставите эту программу в вещательной сетке, как долго она будет идти, в какой час она выйдет, и спрогнозировать, просчитать, какие деньги за это время вы заработаете, сколько вы сможете продать рекламы, по какой цене и кому. А потом из этого нужно вычесть цифру прибыли, которую вы хотите за это время иметь. И помните, что эта цифра должна быть достаточно высокой, чтобы покрыть все остальные расходы станции за это время. В вашем случае мы хотим, чтобы прибыль составляла, как минимум, 30% потенциального суммарного дохода программы. Итак, 70 % должно идти в покрытие, в суммарные расходы по эксплуатации станции.

То, о чем предостерегали вас, “нельзя платить за программу больше того, что вам по карману” – не шутка. В США есть станции, которые обанкротились именно по этой причине. За программу надо стараться платить как можно меньше, нужно просто думать о том, сколько какая программа вам может принести, что в конечном счете именно с этого вы оплачиваете всю работу станции.

Вопрос: На российском рынке обычно продают программы с правом вещания на определенную территорию на определенное число показов. Каким образом производится продажа программ на других рынках?

– Система такая же. Когда начинаются переговоры с продавцом, оговаривается цена, которую вы согласны платить за программу на определенный срок, а все остальное оговаривается дополнительно. Продавцы, например, стараются продать вам права на ограниченный срок, вы, естественно, хотите выговорить себе максимальный срок – скажем, четыре года – и максимальное количество показов – идет нормальный торг. Если вы объединяетесь, как обычно делают небольшие станции в США, то стоимость программы для каждой станции существенно снижается, и в этом одно из главных преимуществ кооперации.

Здесь нужно понимать, что хотя мы все время говорим “покупаем фильмы”, это не покупка как таковая, а аренда. Мы платим за право использования программ на оговоренной территории на определенный срок – обратитесь к примеру контракта на покупку телесериала, и вы увидите, как жестко оговорены в нем эти юридические условия.

Еще вопрос – как платить за программы? Для продавца идеал – получить с вас всю сумму вперед, то есть стопроцентная предоплата. Учитывая состояние экономики здесь, возможно, только так вы и сможете покупать в ближайшее время зарубежные программы, причем расплачиваясь твердой валютой или конвертируя рубли. Но, если ваш контрагент-продавец имеет какой-то бизнес в СНГ, его можно уже заинтересовать и рублями. Но и это



– предмет для переговоров, так же, как и сроки и условия оплаты.

Это подводит нас к вопросу о бартере. В наши дни большая часть сделок телестанций даже в Америке – это бартерные сделки. Вы понимаете, что продавец хочет за свои деньги получить как можно больше денег, а ваша задача – получить как можно больше зрителей и заплатить поменьше.

В США довольно часто правительству, продавец предлагает телестанциям программу, в которой уже заполнена половина рекламных отрезков, а то и больше половины. Станции обязуются показать эту программу с полученной рекламой и имеют право заполнить оставшиеся рекламные отрезки своей рекламой. В таких случаях станции могут получить программу даже бесплатно – ведь продавец уже покрыл свои расходы и даже получил прибыль за счет своих рекламодателей. Таким образом, например, многие станции получают программу “После обеда с Уолтом Диснеем”, в которую входят и популярные мультфильмы про Чипа и Дейла.

Нам трудно судить, насколько реально такое сегодня в России, хотя московские коллеги из “Интервью интернейшнл” сказали нам, что именно таким образом Центральное Телевидение получило доступ к целому ряду западных программ. В любом случае нужно знать и о такой форме работы.

В заключение о том, как составляются контракты на приобретение программ. По сути, это обычный договор об аренде и ничего нового для вас он не содержит. Подробно и однозначно оговорены и описаны сами программы, сроки, периодичность и условия их показа, оговорены условия их поставки телестанции и дальнейшей судьбы кассет с носителями, наличие в них рекламы, формы и сроки оплаты. Знающие российские специалисты добавляют также, что в нынешних условиях, когда у вас процветает пиратство, в подобные договоры обязательно нужно включать параграф о юридической защите вашей телестанции от третьих лиц в случае возникновения претензий об авторском праве, и – что не менее важно, требовать, чтобы продавец подтвердил отдельной статьей контракта законность своего права на продажу программы на российской территории. Это особенно важно потому, что, как опять же сказали нам в “Интервью” здесь в Москве, новое законодательство об авторском праве и подзаконное постановление правительства о режиме показа, например, кинофильмов, будет принято в ближайшие недели и во многом изменит условия вашей работы (что и произошло – Г.Л.).

Самое последнее, о чем хотелось упомянуть. Как бы хорошо вы не знали рынок программ, не ленитесь хотя бы раз в месяц составить себе сводную таблицу доходности всех программ, которые идут на вашей станции. Пусть у вас войдет в привычку вносить в такой отчет, сколько вы заплатили за каждую программу: сколько из этого программного наполнения уже использовали, сколько продали в нем рекламного времени, и сколько денег получила станция на каждой программе. Сюда же нужно вносить и накладные расходы – на пересылку программ, их перегон, в вашем случае еще перевод и озвучание.

# XXIII

## МАЛОЗАТРАТНОЕ МЕСТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

При все более растущей борьбе за доходы от рекламы в сегодняшней информационной среде малые и средние телестанции должны искать новые пути для получения дохода и повышать свою значимость для местных рекламодателей. Одной из самых недооцененных областей для формирования дохода на телевизионной станции является подразделение, занимающееся производством. Ваши существующие сооружения, возможно, располагают по большей части оборудованием, необходимым для производства качественных рекламных программ и великолепных аудио/видео презентаций для ваших клиентов. Большинство малых телестанций не располагают монтажными студиями, поэтому любая связанная с этим работа, которая не делается на телестанции, передается в монтажную студию ближайшей крупной телестанции. Это доход, утекающий с телестанции, который вы можете вернуть.

### ПОТРЕБНОСТИ В ОБОРУДОВАНИИ:

При производстве информационных программ существует большая разница между самой маленькой телестанцией в стране и самой крупной, но оборудование, главным образом, используется одно и то же. Разница заключается только в цене; обычно чем выше цена, тем лучше качество и больше срок службы оборудования. Ниже дается основной список того, что малая телестанция могла бы использовать в своих производственных подразделениях.

### ЭЛЕКТРОННОЕ ПЕРЕДВИЖНОЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

**КАМЕРА** – Камера, которую выбирают сегодня, это телекамера на ПЗС (прибор с зарядовой связью) с тремя интегральными схемами (3 chip CCD). При помощи этой камеры получаются высококачественные изображения и нет необходимости менять электроннолучевую трубку каждый год или раз в два года. Камеры на интегральных схемах являются также значительно более надежными, чем камеры с электроннолучевой трубкой, и не требуют частой настройки. Большинство производителей сегодня выпускают камеры на интегральных схемах, которые, состыковываясь с видеомagneитофоном, являют собой легкий камкордер.

**ВИДЕОМАГНИТОФОН** – Основные производители оборудования ввели недорогие стандарты, основываясь на потребительских стандартах S-VHS и Hi8 (промышленный стандарт Betacam также доступен, но за значительно большую цену). Они являются великолепными стандартами для комплектования передвижного оборудования, когда существуют ограничения в денежных средствах.

**ОСВЕТИТЕЛЬНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ** – Хорошего набора осветительного оборудования с 2 или 3 открытыми или линзовыми осветительными приборами будет достаточно. Хороший набор осветительного оборудования также включает в себя шторы осветительных приборов, рамки, гели и диффузионные материалы для лучшего управления освещением. Хорошее освещение является ключом для достижения высококачественного изображения у вашей видеопродукции.

**МИКРОФОНЫ** – Несколько микрофонов-прищепок и ручной микрофон – это стандарт. Убедитесь в том, что во время съемки у вас имеется запас батарей для микрофонов.

### ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ ЗАВЕРШЕНИЯ РАБОТЫ НАД ФИЛЬМОМ

Завершение работы над фильмом обычно может осуществляться в существующей на телестудии аппаратной. Поэтому большинство телестудий уже имеют большую часть необходимого оборудования.

**МОНТАЖНЫЕ ВИДЕОМАГНИТОФОНЫ** – Вам потребуется как минимум три видеомagneитофона для завершения работы над фильмом: два воспроизводящих и один записывающий. Один из воспроизводящих видеомagneитофонов должен иметь тот же стандарт, на котором вы вели съемку. Этот видеомagneитофон используется для воспроизведения пленок, которые вы сняли при помощи передвижной аппаратуры. Другой видеомagneитофон может быть микшером для других стандартов в зависимости от того, какой имеется в настоящее время на вашей телевизионной станции, какой стандарт копий используют другие телевизионные станции на вашем рынке, какой стандарт вы используете при составлении телевизионных программ и стандарта вашего отдела новостей.

**КОРРЕКТОРЫ ВРЕМЕННОЙ РАЗВЕРТКИ** – Корректоры временной развертки синхронизируют сигналы от видеомagneитофонов, и вы можете делать специальные эффекты на видеомикшере. Они также позволяют вам

настроить уровни изображения на видеопленке. Аналоговые стандарты 1/2 дюйма встроены в корректоры временной развертки. Большинство видеомагнитофонов стандарта 1 дюйм и 3/4 дюйма требуют использования внешних корректоров временной развертки.

**МОНТАЖНЫЙ КОНТРОЛЛЕР** – Монтажные контроллеры могут варьироваться от простых монтажных устройств, управляющих одним воспроизводящим устройством и одним записывающим, до всеобъемлющих компьютерных монтажных устройств, которые управляют всем оборудованием в монтажной студии. Вам, по меньшей мере, потребуется монтажное устройство типа А/В, управляющее 2 воспроизводящими и одним записывающим устройством.

**ВИДЕОМИКШЕР** – Видеомикшеры могут варьироваться от небольших видеомикшеров типа I M/E (микширование/эффекты) с 10 вводами до видеомикшеров типа 3 M/E со встроенными цифровыми эффектами.

**АУДИОМИКШЕР** – Аудиопульт позволяет микширование голосов комментатора, актера и музыки для производства звукового сопровождения для рекламной программы. Большинство аудиопультов являются подготовленными к работе в стереофоническом режиме. Если вы способны выпускать в эфир стереофонические рекламные программы, почему бы также не производить их в режиме стерео? Второй аудиоканал необходимо всегда использовать для включения естественного шумового оформления во все информационные репортажи.

**ГЕНЕРАТОР ТЕКСТА = ТИТРОВАЛЬНАЯ МАШИНА** – Генераторы букв используются для накладки на экран графической информации и текста.

**ВИДЕОМОНИТОРЫ** – Вам в вашей монтажной студии потребуется, по меньшей мере, один высококачественный телевизионный цветной монитор. Большинство других мониторов могут быть небольшими цветными или черно-белыми мониторами.

**ПРОВЕРОЧНАЯ АППАРАТУРА** – Монитор формы сигнала и вектроскоп используются в аппаратной студии для управления видеосигналами, чтобы они оставались в пределах, установленных Федеральным комитетом по связи. Генератор проверочных сигналов необходим для согласования производственного оборудования.

## **КАДРОВАЯ И БЮДЖЕТНАЯ ПОЛИТИКА**

Небольшие телестанции обычно являются тренировочными полигонами для начинающих работников, поэтому поиск и сохранение на работе талантливых людей, которые могут устанавливать долгосрочные связи с вашими клиентами, могут быть затруднены. Клиент, которого вы убедили не передавать проект более крупным телестанциям, окажется за вашей дверью в мгновение ока, если ваш специалист по монтажу не знает, чем он или она занимается, или, если оператор приносит неснятую пленку.

В число производственного персонала вашей небольшой телевизионной станции должен будет входить начальник производственного отдела. Так как вы начинаете с небольшого производственного отдела, этот человек должен уметь делать все необходимое для производства рекламной продукции. По мере того, как ваш отдел разрастается и становится более загруженным, человек, занимающий эту должность, начнет специализированно заниматься вопросами “связи с потенциальными клиентами” для производственного отдела. Начальник производственного отдела будет координировать календарное планирование с клиентами и персоналом, заниматься поставками, производственными услугами телестанции и т.п.

Оператор снимает все видеопрограммы на выезде. Этот человек должен иметь опыт обращения с осветительным оборудованием и нужно, чтобы он был способен легко общаться с клиентом с целью получения информации о его/ее концепции видеofilmа. Оператор также может использоваться вашим рекламным отделом и отделом по работе с общественностью для проведения выездных съемок.

Видеомонтажер фактически сводит в одно целое рекламную программу. Этот человек должен в совершенстве владеть техникой и также обладать творческими способностями. Видеомонтажер также может выступать в роли технического директора при трансляции утреннего или вечернего выпуска новостей. В зависимости от вашего технического цикла вам также во время монтажных работ может потребоваться оператор для работы с пленками. Этот оператор вставляет и вынимает пленки, а также настраивает видеомагнитофоны. Этот человек необходим, когда видеомагнитофоны не стоят в аппаратной и не расположены удобно рядом с ней. Работа в этой должности является хорошей стажировкой для видеомонтажеров.

Следующий комплект персонала – начальник производственного отдела, оператор для ведения выездных съемок, один видеомонтажер и оператор для работы с пленками (если он необходим) – позволит вам заниматься производством с девяти до пяти. Обычно вы сможете проводить две съемки и два цикла по завершению работ над фильмом в день, в зависимости от сложности проектов. Ваш производственный персонал может делать перерыв на обед, пока ваш отдел новостей использует технические средства, если вы выпускаете дневной информационный обзор. Добавление одного человека, работающего в смену с часа до десяти, позволит вам осуществлять работы по видеомонтажу в вечернее время и также использовать его в качестве помощника видеомонтажера или оператора в течение дня или в качестве технического директора для других выпусков новостей.

### ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА:

Заработная плата персонала, занимающегося производством, обычно диктуется размером потребительского рынка, но весьма сложно, особенно для небольших телевизионных станций, найти талантливый производственный персонал. Одним преимуществом, которое предлагает небольшая телевизионная станция, является разнообразие. Персонал на небольших телевизионных станциях получает большой опыт во многих разнообразных областях телевидения. На некоторых телевизионных станциях производственный персонал занимается проектами, связанными с рекламой, и общественными проектами, тесно соприкасается в своей работе с техникой и различными операциями и имеет близкий контакт с высшим руководством. Это является великолепным полигоном для людей, начинающих свою карьеру в телевидении. Постарайтесь найти несколько ключевых людей, которые могут завязать долгосрочные связи с клиентами. Затем, в дополнение к более высокой оплате, постарайтесь найти другие мотивы и стимулы, чтобы удержать их.

Вовлеките их в "круг" управления телевизионной станцией. Они будут иметь значительно больше побудительных стимулов, если они почувствуют, что являются частью рабочего процесса, а не "нажимателями кнопок". Вы также обнаружите, что эти люди часто приходят с новыми идеями и предлагают новые технологии, которые могут сэкономить деньги вашей телевизионной станции и быть более продуктивными. Они также могут помочь устранить интервал между техническими работниками и творческими работниками телевизионной станции.

Разрешайте вашему производственному персоналу заниматься персональными проектами. До той поры, пока они не мешают бизнесу телевизионной станции, эти проекты позволят вашему производственному персоналу развиваться творчески и помогут найти применение новым идеям и технологиям.

Установите систему поощрений или премий для производственного персонала. Ничего не может быть эффективней при мотивации персонала, чем установление связи между оплатой и производительностью. Определяйте задачи на месяц или на квартал и награждайте ваш персонал за выполнение этих целей.

Производственный отдел должен работать с бюджетами расходов и доходов, как это делают отдел продаж и отдел новостей. Безусловно важно, чтобы расходы тщательно контролировались и находились под наблюдением. Также следует тщательно контролировать доходы. Открывайте новые, ранее неузнанные источники доходов, выясняя, как ваши клиенты расходуют деньги на производственные услуги. Например, вы могли бы обнаружить, что некоторые из ваших клиентов отсылают рекламные ролики и аудио/видео презентации для изготовления копий в стандарте VHS в другие места, так как вы не можете предложить по приемлемой цене изготовление копий в больших количествах. Возможно, предоставление услуг по изготовлению копий увеличило бы доходы.

### УСЛУГИ ПО ТВОРЧЕСКОМУ ВОПЛОЩЕНИЮ

Любой рекламодатель может встать напротив камеры и вопить о том, какой у него великолепный товар, но будет ли это эффективной рекламой? Руководитель отдела услуг по творческому воплощению может различить типичный самодостаточный рекламный ролик и ролик, который привлекает внимание зрителей среди хаотичного нагромождения в ходе рекламной паузы.

Услуги по творческому воплощению представляют собой создание и реализацию рекламной концепции. Это может быть сделано различными людьми, в зависимости от уровня вашего персонала.

Руководитель отдела услуг по творческому воплощению главным образом действует в качестве дирижера для рекламной студии, представляя непосредственного клиента телевизионной студии в ходе процесса создания и производства рекламных программ. На некоторых телевизионных студиях руководитель отдела услуг по творческому воплощению привлекается на самых ранних стадиях обсуждения вопросов сбыта и является решающей фигурой для способности отдела продаж выпускать в эфир программы местных перспективных клиентов. Специалистом, отвечающим за работу с перспективными клиентами, ему/ей дается справочная информация о клиенте. Представители отдела услуг по творческому воплощению и отдела продаж могли бы затем встретиться с клиентом, чтобы выяснить его/ее потребности и пожелания. После того, как продажа совершена, представитель отдела продаж может заняться работой с другими клиентами, пока представитель отдела услуг по творческому воплощению работает с клиентом в ходе производственного процесса. Это освобождает персоналу отдела продаж время, затрачиваемое на создание рекламных фильмов. После того, как рекламный ролик закончен и он получил одобрение клиента, руководитель отдела услуг по творческому воплощению передает его в службу вещания.

*НЕКОТОРЫЕ ТЕЛЕВИЗИОННЫЕ СТАНЦИИ ПРЕДПОЧИТАЮТ ПОРУЧАТЬ РАЗРАБОТКУ НОВЫХ ИДЕЙ И ПОДХОДОВ ОТДЕЛУ ПРОИЗВОДСТВА ПРОГРАММ. ЛУЧШЕ И ЭФФЕКТИВНЕЕ, ЕСЛИ СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПЕРСОНАЛ, ОТВЕЧАЮЩИЙ ЗА ТВОРЧЕСКИЕ РАЗРАБОТКИ, БУДЕТ РАБОТАТЬ В СОСТАВЕ РЕКЛАМНОГО ОТДЕЛА/ ОТДЕЛА ПРОДАЖ. ТАКОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ И СОТРУДНИЧЕСТВО НАПРАВЛЕНО НА РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ КАК ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОТДЕЛА В ЦЕЛОМ, ТАК И ОТДЕЛЬНЫХ ВЕЩАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ТЕЛЕСТАНЦИИ. ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ УСЛУГ*

Ваш производственный отдел должен сам предлагать свои услуги клиентам также, как это делает ваш персонал по продажам. Это может осуществляться многими способами.

Во-первых, опубликуйте диаграмму производственных расценок. Решите, какие услуги может предложить ваш

производственный отдел и сколько стоят такие услуги. Затем установите расценки и не отклоняйтесь от них. Если вы считаете, что ваши производственные услуги кое-что стоят и предлагаете их соответствующим образом, то также будут считать и ваши клиенты. Многие телевизионные станции на небольших рынках предоставляют услуги по производству бесплатно. Трюк заключается в том, чтобы заставить клиентов поверить, что они за свои деньги получают нечто особое. Это может быть трудно сперва, но если вы предлагаете качественный товар с профессиональным производственным персоналом, клиенты будут. Найдите диаграммы расценок в почтовых изданиях, которыми пользуются ваши клиенты, и выясните, сколько запрашивают другие телевизионные станции на рынке.

Приведите ваши расценки в соответствие с качеством работы, которую может осуществить ваша станция. Некоторые телевизионные станции обнаружили, что обычно они могут предложить услуги по завершению работ над продукцией и услуги по производству с выездом приблизительно эквивалентные тем, которые предлагают крупные телевизионные станции примерно за 1/3 – 1/2 цены, которую запрашивают крупные телевизионные станции. Почему? Так как телевизионная станция обычно вынуждена в любом случае иметь оборудование, поэтому его амортизация может быть разнесена на несколько отделов. Вы также обнаружите, что ваши клиенты будут тратить больше на информационные средства из-за более удачных, более эффективных рекламных роликов, и ваша телевизионная станция будет способна получить большую часть этих денег. Изготовление копии пленки обычно стоит приблизительно одинаково, так как главным образом имеет фиксированную цену. Пленка обычно стоит столько же в Киеве, сколько во Владивостоке или в Алма-Ате.

Предлагайте ваши производственные услуги на основе единого тарифа; одна расценка для съемочных работ на выезде и одна для работ, связанных с завершением фильма. Большинство монтажных студий имеют базовые расценки для работ, связанных с завершением фильма. Эти расценки обычно включают работу видеомонтажера, использование видеомикшера и трех видеомagneтофонов. Если клиенту требуются цифровые эффекты, генератор текста или дополнительный видеомagneтофон, расценки начинают расти. Так как на большинстве телевизионных станций имеется только одна аппаратная, оборудование находится там независимо от того, пользуется им клиент или нет. Сложная диаграмма расценок смущает клиента-новичка, который не понимает всех технических терминов, поэтому клиенты вашей студии оценят простоту системы расценок.

Используйте свои собственные средства для рекламирования ваших производственных услуг. Если вы занимаетесь изготовлением и трансляцией рекламных программ, почему не предлагать свою продукцию таким же способом. Пусть ваш производственный отдел создаст рекламную программу для самого себя и затем выпустит ролик в эфир. Это отличный путь для создания нового бизнеса.

Поручите вашему персоналу отдела продаж и рекламным агентствам выставлять счета за производственные услуги. Они могут сначала отказываться взимать за производственные услуги, так как клиенты получали их от вас бесплатно или могли получить их бесплатно на другой стороне улицы. Тем не менее, поручение поможет легче смириться с взиманием оплаты за эти услуги.

Торговые аудио/видео презентации в качестве альтернативы показу слайдов или радио презентаций. Все знают, что телевидение, как визуальное средство, является наиболее эффективным способом рекламы. Используйте ваш производственный отдел и руководителя отдела услуг по творческому воплощению для создания аудио/видео презентаций для клиентов, которые обычно не дают рекламу на телевидении. Некоторые телевизионные станции делали аудио/видео презентации для врачей и больниц. Также они выпускали видеофильмы для школ и университетов, местных пивоваренных заводов, адвокатов, торговых центров, политиков, компаний по производству алюминия, государственных шоколадных фабрик, церквей и многих других. Другая популярная аудио/видео продукция – это видеофильмы для ориентации служащих по найму. Пусть ваш производственный отдел подготовит один для вашей телевизионной станции и использует его в качестве демонстрационного материала для показа другим клиентам. Список учреждений и отраслей, которые могут использовать аудио/видео презентации, бесконечен.

Рекламируйте ваши производственные услуги в местных и региональных газетах. Даже с учетом платы за рекламное объявление одна выездная съемка для клиента из другого города будет более чем достойным возмещением расходов.

Способность предложить вашим клиентам одновременно воспользоваться услугами по творческому воплощению, производственными возможностями и временем в эфире является мощным рыночным инструментом, который может дать вашей телевизионной станции решающее преимущество в конкурентной борьбе, совершенствуя при этом вашу основную деятельность.

**В строгом соответствии с законодательством Соединенных Штатов об авторских правах, данная глава была адаптирована и опубликована с письменного согласия Национальной ассоциации телевидения в Вашингтоне, округ Колумбия.**

## XXIII

## СТРУКТУРА МЕСТНОЙ ТЕЛЕВИЗИОННОЙ СТАНЦИИ

## УЭЙН ГОДСИ, генеральный менеджер станции KOAT

Ниже следует рассказ о структуре нашей станции — KOAT, в городе Альбукерке, штат Нью-Мексико, одной из восьми эфирных станций в этом крупном городе. KOAT является одной из дочерних станций телесети Эй-би-си и принадлежит корпорации, акционерному обществу, которое контролирует известная семья Пулицеров из Сен-Луи, штат Миссури.

KOAT ведет передачи на район с населением в 1,5 миллиона человек. Зона ее уверенного приема включает почти весь штат Нью-Мексико, а также часть штатов Колорадо и Аризона. Это примерно 510 тысяч индивидуальных жилищ. В городе Альбукерке работает наша центральная станция, о которой и пойдет речь, в южной части штата у нас две маленькие станции, оборудованные мощными спутниковыми ретрансляторами, плюс к тому у нас еще 82 маломощных ретранслятора, которые вещают на отдельные маленькие районы. Ретрансляторы связаны с центральной станцией микроволновыми релейными линиями. Станция ведет передачи круглосуточно.

Я не хотел бы, чтобы сказанное ниже воспринималось как нечто незыблемое. Периодически мы меняем структуру станции. Я пришел на станцию шесть лет тому назад и внес кое-какие коррективы. **Структура — вещь гибкая**, это отнюдь не заповедь, которую корпорация вручила менеджеру и сказала: вот только так и руководи этой станцией. Это структура, к которой я пришел сам, исходя из того, как надо строить работу. И почти все станции в Америке делают так же. Не бывает правильных или неправильных путей. Есть структурные решения, на которые мы пошли, потому что наши конкретные работники обладают конкретными талантами. Но в принципе структура нашей KOAT достаточно типична для средней американской станции.

Для наглядности в буклете приведена схема с номерами позиций, соответствующих каждому рабочему месту. Будем сверяться с этой схемой. Тем более, хотя существует несколько путей осуществлять контроль и руководство работой станции — как и получать “обратную связь”, чаще всего связь идет именно так, как показано линиями на этой схеме. Мы исповедуем принцип “цепочки подчиненности”, и если мне нужно узнать, что приключилось, скажем, в техническом отделе с кем-то из ремонтников, я вызову к себе не его, а человека, который отвечает за работу всего отдела, т.е. главного инженера. И эта система подчиненности кажется нам самой разумной; в противном случае каждому из менеджеров верхнего уровня пришлось бы вникать во все мелочи, во все организационные и технические неувязки каждого отдела, суматохи было бы много, а толку мало.

Пусть это звучит не совсем скромно, но давайте начнем с позиции, которая на схеме обозначена номером 1. **Генеральный менеджер или директор — это я.** Круг деловых обязанностей вам наверняка знаком и понятен. Единственный человек, который все время работает со мной напрямую — исполнительный секретарь (2). Она помогает мне вести всю переписку, составляет график всех совещаний и моих встреч, и вообще старается оградить меня от повседневной суеты и неприятностей.

**Новости — душа нашей станции** и главный источник ее доходов, поэтому неудивительно, что мы начнем с отдела новостей. Он полностью независим в своей работе, его директор отчетливо перед начальником станции.

Структура отдела новостей выстроена вокруг **его главной функции — а именно добывания информации.** В основном всю информацию призван собирать отдел новостей в Альбукерке, на главной станции, но у нас есть еще два бюро новостей (и строится третье) в других частях штата. Одно из них (2 репортера и 2 оператора) находится в столице штата, городе Санта-Фе, другое расположено в юго-восточной части штата, в Росуэлле. Там работает 12 человек. Поскольку оба бюро связаны с нами микроволновыми линиями, проблемы пересылки материалов не возникает. В дополнение к новостям, которые готовит KOAT, эти местные бюро выпускают и свои программы, совсем уже местные новости.

Ежедневно **директор отдела новостей** (на схеме позиция 24) рано утром собирает первую летучку (вторая — после обеда), во время которой **редактор по заданиям** (27) расписывает редакционные задания репортерам и съемочным группам. Обязательно загодя готовится список тем и событий, которые могут представлять интерес, и сотрудники отдела стараются заранее просчитать, сколько времени должен идти каждый сюжет: ведь суммарная продолжительность программы новостей — ровно полчаса.

После утренней летучки редактор по заданиям расписывает на доске в зале новостей кто что будет снимать, чтобы и продюсеры, и репортеры, и операторы постоянно были в курсе дела. Уехавшие на натуре группы могут поддерживать связь с отделом новостей по радиотелефону, а вертолет и два автобуса снабжены микроволновыми “перископами” — устройствами прямой передачи на вещательную башню станции — и тем

самым позволяют вести прямые репортажи с места события.

Само производство программ новостей, доведение собранной информации до эфира — дело **исполнительного продюсера** (26) и подчиненных ему продюсеров отдельных передач или выпусков новостей. Продюсер принимает или отвергает материал, принесенный репортером, решает — как, в каком виде подать материал на экран, в каком порядке пойдут сюжеты, сколько они будут продолжаться — то есть играет роль режиссера программы. Конечно, контроль продюсера над программой не абсолютен: он не может своим решением изменить устоявшийся формат передачи, скажем, выкинуть из выпуска последних известий страничку прогноза погоды, но в принципе власть продюсера весьма велика.

В сферу компетенции исполнительного продюсера входят и специализированные редакции, которые мы создаем по мере проявления публикой интереса к определенной теме или проблеме. В нашей схеме вы видите выделенные в отдельные единицы передачи Healthbeat — “Пuls здоровья”, это передача о гигиене, здравоохранении и медицине. Далее, под номером 36 вы видите программу Target 7 (“Седьмая мишень”); это нечто вроде следственного отдела; его задача — расследовать обвинения в коррупции как в отношении административных органов, так и частных лиц. Как вы видите на схеме, эта передача подотчетна непосредственно директору отдела новостей. Сделано это потому, что подготовка этой программы связана с определенным риском — в смысле добывания конфиденциальной информации, и возможны щекотливые ситуации. Прямой контроль со стороны начальника отдела гарантирует, что информация, собранная создателями программы, правдива, и что их репортерские методы этически безупречны.

В отдел новостей входят и все **репортеры** (29) со своими ассистентами (31), в том числе и специализирующиеся на спорте, погоде и так далее. Их функции не нужно объяснять, они понятны. Характерно, что штатным репортерам платят фиксированную зарплату, которая не зависит от того, сколько репортажей в день поручает им подготовить редактор по заданиям. Станция предпочитает стимулировать хорошую работу репортеров по общим результатам их работы за длительный срок, а не выплачивая гонорары за каждый отдельный сюжет или репортаж. Если репортер инициативен, энергичен, раскапывает интересные сюжеты — ему просто поднимут зарплату или дадут “свою” программу вроде “Седьмой мишени”. Внештатные репортеры-“стрингеры” (49), напротив, получают плату за каждый сделанный ими сюжет.

Мы внимательно следим за тем, как платят репортерам на всех конкурирующих с нами станциях, и стараемся платить своим чуть больше, впрочем, как и всем остальным сотрудникам.

И штатные, и внештатные репортеры подчиняются в своей повседневной работе редактору по заданиям, который вместе с директором отдела новостей и исполнительным продюсером отдела практически координирует всю работу этого сложного организма.

Нет нужды подробно объяснять функции и обязанности **главного оператора** (37) и его подчиненных (38), равно как и работающих здесь же **монтажеров** (47-48).

Здесь же мы видим и **ведущих** программ новостей (позиция 46), но, что характерно, не **дикторов**. Последние (позиция 71), как вы заметили, подчинены производственному отделу. Ведущие — самые популярные люди на станции, их узнают на улицах. В определенном смысле они и есть лицо нашей станции, и, как всякие “звезды”, бывают капризны, и тогда приходится “гладить их по шерстке”. Что поделаешь...

Чем занимается **технический отдел**, подчиненный **главному инженеру** (17) — понятно без комментариев. Помимо секретаря (18), главному инженеру подчинены его **заместитель** (19) — он отвечает за всю работу отдела и руководит семью **техниками по аппаратуре** (22) и четырьмя **техниками-ремонтниками** (23). **Инженер по отправке сигнала** (20), также подчиненный начальнику отдела, сидит в специальном помещении у подножия вышки и отвечает за все, что связано с работой передатчика, причем не только главного, но еще и двух приемно-передающих станций, находящихся на юге штата. Его коллега — **инженер по ретрансляции** (21) выполняет такие же функции, но его епархия — 82 принадлежащих станции ретранслятора, разбросанных по всему штату. Поэтому его редко увидишь на станции, он постоянно в разъездах, проверяет их работу и занимается профилактикой и настройкой.

Помимо обычных функций — ремонт и профилактика аппаратуры по всей станции — этот отдел готовит автоматизированную выдачу рекламных роликов в эфир. Все рекламные ролики содержатся в специальных кассетах-картриджах, имеющих индивидуальную маркировку по стандартному компьютерному коду, и по команде с компьютера в отделе учета рекламы (о нем ниже) каждый картридж ставится на нужное место в программе.

Помимо технического отдела, у нас есть мощный **производственный отдел** — он поддерживает всю остальную деятельность станции. Например, вся звуковая часть рекламы, которую делает рекламный отдел, обеспечивается производственным отделом в своей звуковой студии. Аппаратная новостей служит в дневное время для производства рекламных объявлений станции и для изготовления рекламных роликов по заказу наших клиентов.

Здесь же работают и **режиссеры выпуска** программ в эфир (позиция 68), **режиссеры программ новостей**, работающие с дикторами (позиция 59), кино- и видеомеханики.

Перейдем к **отделу программ**. В обязанности его директора (50) входит прежде всего работа с так называемыми “синдицированными” программами, т.е. теми, которые мы покупаем или получаем от нашей “материнской” телесети Эй-би-си, например, все кино- и телефильмы и сериалы. У станции КОАТ маленький отдел программ — всего три сотрудника, ведь главная продукция станции — новости.

Едва ли не главный отдел на станции — **отдел сбыта** (Sales Department, буквально — “отдел продаж”). Этот отдел часто сравнивают с локомотивом, который тянет за собой весь поезд. Его начальник, **менеджер отдела сбыта** (позиция 3) отвечает практически за все доходы станции, за исключением тех, которые приносит производственный отдел, и “сетевых компенсаций”, которые выплачивает нам телесеть Эй-би-си. А это — подавляющая часть доходов телестанции. У него много сотрудников, и по зарплате он второй человек на станции. Чаще всего в кресло директора или генерального менеджера станции приходят как раз с поста главного менеджера отдела сбыта.

Помимо двух помощников — ассистента (4) и управляющего офисом (5), главному менеджеру по сбыту подчинены пять подразделов: **отдел национального сбыта, отдел регионального сбыта, отдел местного сбыта, отдел маркетинга и отдел учета рекламы.**

В отделе национального сбыта у нас работает всего два человека, хотя они отвечают за очень большие деньги. Дело в том, что почти все местные телестанции продают свое рекламное время общенациональным клиентам через своих “национальных представителей”. Это — отдельные компании, никак не связанные с нашими станциями. У такой конторы есть отделения по всей стране, начиная с главных городов, Нью-Йорка и Лос-Анджелеса. Такие представительства продают клиенту рекламное время сразу на нескольких телестанциях. Именно потому, что они представляют множество станций, они могут позволить себе иметь множество отделений в разных городах.

Наш **менеджер по национальному сбыту** (6) выполняет функции связного с таким национальным агентством и координирует работу станции с рекламой общенациональных компаний. Это национальное агентство берет 7% комиссионных со стоимости того рекламного времени, которое они от нашего имени продали. Кабинет нашего менеджера находится на станции, но половину времени он проводит в командировках. Остальное время он почти всегда сидит на телефоне и ведет переговоры с офисами агентств, которые разбросаны по всей стране.

Перейдем от сбыта на национальном уровне к **отделу местного сбыта**, то есть к позиции номер 12 в нашей схеме. Мы могли бы и при продаже на местном рынке прибегать к услугам какого-нибудь агентства, но предпочитаем этого не делать. Мы считаем, что, работая напрямую, мы лучше и эффективнее контролируем ситуацию. Итак, в этом отделе девять **рекламных агентов**, на них приходится больше половины доходов станции. В отличие от представителей по сбыту на национальном уровне, местные представители живут в нашем городе, на нашем рынке, их рабочие кабинеты на нашей станции. Они обзванивают и объезжают местных клиентов: банки, оптовых и розничных торговцев автомобилями, мебельные и продовольственные магазины: они продают рекламное время напрямую местным потенциальным клиентам.

Как правило, за счет этих местных продаж у нас и существует собственное производство. Клиенты общенациональные, которых представляет посредническая фирма, обычно уже имеют свои рекламные ролики, таким образом, для них нам не нужно ничего производить. А местные клиенты часто заказывают нам производство рекламы для их товаров и услуг.

Перейдем от местных коммивояжеров к **директору по маркетингу** (7). На схеме это подразделение значится как **отдел маркетинга**. На самом деле, точнее было бы назвать этот отдел отделом анализа, полноценного делового анализа. Помните кассету о нашей станции, где за компьютером работала девушка? Она готовила презентацию по маркетингу. Она — тот самый сотрудник, который поедет с нашим местным коммивояжером к потенциальному клиенту. Она занимается аналитической поддержкой проекта, она создает проспект-презентацию по продаже рекламы. Наш директор по маркетингу и ее два помощника (11 и 14) играют чрезвычайно важную роль в процессе продажи. Объединив анализ аудитории, то есть информацию по количеству наших зрителей и по разбивке аудитории по всем возможным группам, они должны сделать эту информацию понятной и привлекательной для клиента. По сути дела, менеджер по маркетингу объясняет нашему потенциальному клиенту, почему ему стоит рекламировать свою продукцию у нас. Анализ рынка с точки зрения количественных и качественных показателей аудитории телестанции исключительно важен, потому что это и есть мотор всего процесса, **реклама — это игра цифр**: чем больше нас народу смотрит, тем больше у нас потенциал по части продажи рекламы. И именно такую информацию обеспечивает менеджер по маркетингу, а поскольку клиенты у нас разные, она может им помочь в определении того, куда и в какое место им следует поставить свой рекламный ролик, и как клиенту использовать свои деньги наиболее эффективным образом. Потому что, как мы уже упоминали, существует огромный разброс в стоимости тридцатисекундного блока рекламного времени — от 50 долларов до полутора тысяч долларов за один ролик. Менеджер по маркетингу не должна думать о стоимости рекламного блока, о том, сколько рекламного времени можно продать клиенту. Ее дело — ответить на все вопросы потенциального клиента, рассказать о нашей аудитории, объяснить, почему клиенту выгодно работать именно с нами. Она может помочь клиенту использовать свои деньги самым рациональным образом, выбирая, куда ему поставить свой ролик. А деловые переговоры о продаже времени будет вести уже коммивояжер.

У менеджера этого отдела два сотрудника — специалист по анализу нашего рынка (11) и его ассистент (14). Они занимаются рейтингами — и по Нильсену, и по Арбитрону, зондажем аудитории и рынка. Помимо прочего, они занимаются так называемым “психографическим” анализом аудитории — исследуют психологические стереотипы восприятия телепередач, образ жизни определенных зрительских категорий, их повседневные привычки,



склонности и идиосинкразии, домашний уклад и так далее. Такие знания позволяют нам значительно эффективнее строить свои рекламные акции в расчете на определенного зрителя.

Перейдем от маркетинга к отделу **регионального сбыта**: менеджер регионального сбыта (позиция 8). У нашей станции есть несколько клиентов, которые живут не в самом городе Альбукерке, а в других городах штата Нью-Мексико, но при этом они и не общенациональные фирмы: они не в Чикаго, не в Нью-Йорке, не в Лос-Анджелесе, и сбыт их продукта тоже пока не на общенациональном уровне. С такими клиентами и работает менеджер по региональному сбыту. Это клиенты из соседних городов, которые ведут дела на нашей территории, но они еще недостаточно крупны, чтобы выйти на национальный уровень. Таких клиентов у нас не так много, поэтому их делами занимается только один человек.

И, наконец, последний элемент отдела сбыта: это отделение **по учету и движению рекламы** (Traffic Department). Вы помните, женщина в рекламном фильме о станции КОАТ вносила заказы на рекламу в большой компьютер так, чтобы их можно было расставить в вещательной сетке. Сюда стекаются все заказы из отделов национального, регионального и местного сбыта. Раньше эту работу выполняли 20 человек, а теперь вся эта информация вносится с клавиатуры в компьютер, а компьютер уже сам расставляет рекламные ролики по вещательной сетке в соответствии с теми параметрами, которые оговорены в заказе. Вполне возможно, что одни клиенты заказали вполне конкретное эфирное время в конкретные дни — в этом случае они платят дороже. Они могут разместить и “неконкретный” заказ: в этом случае они предоставляют нам право поставить их рекламу туда, где у нас есть свободное место, и тогда они платят меньше. Работает в любом случае компьютер. Итак, под началом менеджера отдела учета (9) — сотрудник, отвечающий за учет местной рекламы (13), сотрудник, выполняющий те же функции по учету национальной рекламы (15), и секретарша по вводу информации (16) — она просто закладывает эти сведения в компьютер. В обязанности ответственных за учет местной и национальной рекламы входит также отслеживание того, чтобы сценарий конкретного рекламного ролика все время шел вместе с заказом, то есть если кто-то хочет купить рекламу на конкретную марку автомобиля, кто-то из сотрудников этого отделения должен проверить, чтобы текст сценария рекламного ролика относился именно к этому автомобилю, а не к какой-то старой модели. Есть ли вопросы про отдел сбыта?

**Вопрос: — Как вы получаете рекламные ролики — на кассетах или по спутниковой связи?**

— Существует два способа: часто нам присылают на станцию кассету просто по почте, в других случаях она передается по спутнику. Если, например, национальный клиент собирается купить рекламное время на нескольких рынках в стране, для него эффективнее всего купить время на спутнике, передать свою рекламу на спутник — вы видели тарелки перед нашими станциями — все станции запишут его ролик с тарелок.

**Вопрос: — Вашим людям из отдела сбыта платят фиксированную зарплату или комиссионные?**

— Отделу местного сбыта платят комиссионные, и они прекрасно живут. Менеджеру отдела, региональному менеджеру по сбыту, местному менеджеру платят базовую зарплату, но при этом они получают проценты пропорционально тому, сколько они привлекли средств на станцию и не вышли ли они из своего бюджета. Процент этот меняется в зависимости от типа продаж, потому что мы хотим, чтобы была мотивация, чтобы наши люди искали новые рынки сбыта. Мы платим больше, если нам приводят нового клиента, и меньше, если это наш старый клиент, чтобы у наших рекламных агентов появился стимул искать новых клиентов. Мы платим 10% за нового клиента в течение первых шести месяцев после его привлечения и его выхода в эфир, мы платим 5% за уже существующего клиента. Если они привлекают больше клиентов, они получают больше комиссионных, но если их клиент уходит от нас, то за что же им платить?

Это принципиальный вопрос, потому что на нем базируются схемы вознаграждения, в основе которых простая мысль: если вы неудачно распорядитесь деньгами, вы теряете клиентов. Мы не практикуем штрафов за потерю клиента, но заверяю вас: задолго до того, как рекламный агент растеряет всех своих клиентов, он останется без работы. Мы хотим добиться от всех наших местных специалистов по сбыту, чтобы списки их клиентов росли, это входит в их должностные обязанности. Если у них это хорошо получается, они имеют от этого прямую выгоду, так же, как и станция. Но я, как менеджер, никогда не допущу, чтобы один какой-то рекламный агент вел свои дела настолько неудачно, чтобы растерять всех своих клиентов. Мало того, что это причинит ущерб ему самому, но это причинит ущерб и станции в целом, и в этом случае менеджер отдела сбыта решит эту проблему раньше, чем дойдет до такой ситуации.

Не знаю, так ли обстоят дела на ваших станциях, но часто бывает, что рекламные агенты, люди из отдела сбыта зарабатывают так много, что не хотят потом переходить на высшие руководящие должности. Вы можете увидеть в таблице зарплат, что ключевые люди в отделе сбыта зарабатывают у нас практически больше всех на станции. В то же время их риск достаточно велик, если они не могут удержать клиента, если они не могут обеспечить клиенту подобающий сервис, если они не могут постоянно увеличивать число клиентов.

Итак, работники отдела местного сбыта получают только комиссионные. А менеджеры отдела сбыта получают как зарплату, так и комиссионные.

Это делается по той причине, что менеджер непосредственно за клиентов не отвечает. Он отвечает только за функционирование всего отдела. Кроме того, у него масса административных обязанностей. Поэтому мы ему платим некую базовую зарплату, но так как он при этом отвечает за качество работы своих непосредственных подчиненных, и тем самым, всей станции, он получает еще небольшой процент комиссионных от всех продаж, то есть от того, что все рекламные агенты в национальном, региональном или местном отделе принесли станции. Он получает маленький

процент, скажем, меньше одного процента. Но это процент от огромной суммы, и все равно получают хорошие деньги. В начале каждого года мы заключаем с менеджерами письменный договор, так как мы строим бюджет на ежегодной основе. И его вознаграждение определяется, исходя из бюджета. Иными словами, 1 января я ему говорю: если мы выполним бюджет, достигнем целей, поставленных на этот год, я тебе заплачу определенную сумму. Если мы этих целей не достигнем, тебе заплатят меньше, если мы их перевыполним — тебе заплатят больше.

Образец подобного соглашения вы найдете, посмотрев на контракт с нашим ведущим из отдела новостей. Пусть он работает в другом отделе, но принцип там совершенно тот же.

Перейдем к **отделу саморекламы** (Promotion Department) (позиции 39-45). Цель его работы — рекламировать нашу станцию, создавать и поддерживать ее “имидж”, т.е. облик, убеждать зрителя смотреть именно нашу станцию, а не какую-то другую, смотреть ее чаще, смотреть ради уникальных, замечательных передач, которые можно увидеть только у нас и нигде больше. Менеджер отдела саморекламы отвечает за всю рекламу — как ту, что производит станция для себя, так и за то, как мы выглядим, скажем, в рекламе в местной прессе. Он отвечает как за концепцию рекламы, так и за количество рекламы, которую приобретает станция в других средствах информации.

Отдел работает, как небольшое рекламное агентство — они сами пишут, сами снимают, создают графику и занимаются рекламным продвижением продукта. Здесь собраны самые творческие сотрудники — продюсеры, сценаристы рекламных объявлений станции, художники-графики. Они производят рекламные ролики самой станции. У отдела саморекламы своя аппаратная и своя производственная база. Несмотря на то, что станция передает примерно в 10 раз больше рекламы наших клиентов, чем саморекламы станции, работа этого отдела исключительно важна — помимо всего прочего потому, что в те месяцы, когда спрос клиентов на наше рекламное время падает, мы заполняем это непроданное время саморекламой.

**Главный художник** (42) и его ассистент (43) непосредственно готовят как графику для роликов, которые оформляют наш эфир, так и художественное оформление всей рекламы станции в газетах, журналах, на рекламных щитах и так далее. **Сценаристы-продюсеры** (44, 45) пишут текст для всех рекламных объявлений — как для эфира, так и для газет или радио.

Здесь же специалист по **связям с общественностью** (41), который, помимо прочего, занимается работой с местными благотворительными организациями, которые мы поддерживаем, скажем, при сборе средств или одежды для помощи обездоленным людям. Подобная деятельность поднимает имидж станции в глазах общественности и зрителя, именно поэтому связи с общественностью входят в функции рекламного отдела.

Функции **финансового отдела** (51), помимо обычной бухгалтерской работы, включают еще отслеживание факта выхода рекламы клиента в эфир — это необходимо при выставлении ему счетов на оплату. Мы можем в любую секунду отчитаться перед любым клиентом — сказать ему день, час, минуту и секунду, когда его реклама шла в эфир, и назвать сумму, которую он нам за это должен. Кроме бухгалтерии **бизнес-менеджеру** подчинен также **отдел кадров** (54), **строительный отдел** (57) и **специалист по компьютерам** и компьютерным сетям (58). Ему же подчинена охрана. Другими словами, бизнес-менеджер, он же финансовый директор, он же главный завхоз, он же плановый отдел, отвечает за всю финансовую отчетность станции.

Как видите, КОАТ достаточно большая станция, и маловероятно, чтобы мои молодые российские, украинские или казахстанские коллеги уже сейчас могли позволить себе иметь такую разветвленную структуру. Но на самом деле размер станции не играет роли. **Главное — не сколько людей работает, а какие функции они выполняют.** Многие из нас пришли на телевидение после работы на радио. А радио научило нас, что один и тот же человек может выполнять самую разную работу, что я и делал. Например, человек, отвечающий за рекламу, должен заниматься и ее продажей: должен выходить в свет, ездить, рекламировать. Этот же человек может взять с собой портативную камеру и поехать снимать сюжет, вернувшись на студию, он займется монтажом, а затем — выпуском программы. Таким образом, для большей эффективности я вам советую **сразу обучать персонал многим профессиям**, чтобы они могли работать на разных должностях. Не давайте им одну работу, они должны выполнять многие поручения в разных областях. По мере расширения станции они могут стать специалистами в отдельной области.

Следует подчеркнуть, что люди, занимающиеся новостями, должны работать отдельно от отдела рекламы — они не должны выполнять их поручения. Но внутри отдела новостей репортер может быть и диктором, и монтажником, а оператор может снимать не только на натуре, но и в студии.

Часто задают вопрос о том, есть ли разница в организационной структуре между эфирными и кабельными станциями. Ответ следующий: разница лишь в способе передачи, а в остальном станции работают одинаково. Кроме еще одного отличия: в нашей стране кабельная станция имеет два источника доходов — деньги своих подписчиков и то, что она может выручить на продаже рекламы.

Деловые отношения между станцией, которая передает сигнал в эфир, и кабельной системой — их мы называем системами, а не станциями — в нашей стране очень быстро меняются. В прошлом году Конгресс принял новый закон, который определяет новые отношения между эфирными станциями и кабельными системами. Кабельные системы изначально создавались для того, чтобы обеспечить доставку телевизионного сигнала по кабелю в те дома или районы, которые не могли качественно получить этот сигнал с антенны — разных программ по нескольким каналам. С тех пор кабельные системы тоже начали производить собственные программы — для своих собственных каналов. Таким образом, они передают не только наш сигнал, но и те программы, которые

сами создают. Почему Конгрессу пришлось принять подобный закон? Потому что благодаря кабельному телевидению нам удалось попасть в те дома, куда раньше мы не могли попасть. Тем самым они контролируют наш доступ к этой аудитории. С другой стороны, они являются нашими конкурентами, продавая свою собственную рекламу и выпуская свои программы. Закон был принят для того, чтобы они этим преимуществом не злоупотребляли и не монополизировали доступ в такие дома, делая на нем деньги.

По новому закону не эфирные станции будут платить кабельщикам за доставку своего сигнала, а наоборот — им вскоре придется платить нам, так как они в своих кабельных каналах показывают в основном наши передачи.

Результаты последних рейтингов наглядно показывают, что 70% телезрителей США смотрят программы местных эфирных станций, а не “дальнобойные” сигналы кабельщиков. В прошлом кабельные системы, получая деньги от своих абонентов, не обязаны были делиться с нами этими доходами. Ныне все это изменилось.

Многие решения приходится принимать в зависимости от отношений с налоговой инспекцией. В этом смысле наши законы отличаются от ваших. Поэтому решения диктуются не только финансовой ситуацией, но и действующей налоговой системой. Это проблема не только экономическая, но и фискальная.

Следует, наверное, сказать и несколько слов о наших взаимоотношениях с “материнской” телесетью, поскольку и у вас достаточно скоро могут возникнуть подобные структуры. Когда мы транслируем программы Эй-би-си, внутри которых уже размещена реклама, телесеть платит нам не напрямую. В определенном смысле это бартер, обмен. Нам бесплатно предоставляют программы, но взамен Эй-би-си сама продает своим клиентам большую часть рекламного времени в этих программах. За это сеть платит нам так называемую “сетевую компенсацию”. Это фиксированная сумма, очень небольшая, составляющая едва одну пятидесятую от тех доходов, которые мы получили за год от самостоятельно проданной рекламы.

Плюс к этому мы имеем право размещать свою рекламу “вокруг” сетевых передач — как правило, полторы минуты на час трансляции сетевых программ. А это, не будем забывать, самое дорогое рекламное время из всех существующих, “прайм-тайм”. Кроме того, только благодаря сотрудничеству с телесетью наша станция может позволить себе показывать известные кинофильмы, телесериалы, развлекательные программы. Ни одна местная станция не может позволить себе производить подобные программы: они стоят так дорого, что по зубам только голливудским студиям и крупнейшим телесетям. А так мы можем поднять престиж станции в глазах нашего зрителя и успешно выдерживать конкуренцию с другими станциями на местном рынке.

Еще одно дело, которое вам, как менеджерам, непременно придется делать. Речь идет об аттестации сотрудников. Среди многочисленных бланков нашей администрации вы найдете и “бланк оценки” сотрудника.

Аттестацию мы проводим как минимум раз в год. Генеральный менеджер поочередно встречается с менеджерами всех отделов и обсуждает работу каждого сотрудника станции. Далее заполняется бланк, в котором соответственно оцениваются различные аспекты трудовой деятельности работника: количество часов, качество работы, отношение к делу, способности, умение ладить с другими сотрудниками — то есть все те качества, которые отличают хорошего работника от плохого. Затем каждый менеджер усаживается с глазу на глаз со всеми сотрудниками своего отдела, и этот процесс повторяется. По результатам — и опять с глазу на глаз — каждому сотруднику говорят, в чем его сильные стороны, а на что следует обратить внимание и подтянуться.

В заключение давайте обсудим проблему найма сотрудников, прежде всего один ее аспект — контракты. Пример контракта вы увидите в учебном пособии, но мы знаем, что у вас были вопросы...

### **Вопрос: — Кто принимает конкретное решение по контракту?**

— Лично я. Как правило, в контрактах оговорены многие условия найма: продолжительность работы, зарплата, отпуск, выплата дополнительных сумм на приобретение гардероба (для ведущих). В контракте оговариваются все непосредственные обязанности работника. Сотрудник обязуется не брать никаких денег или иного вознаграждения от третьих лиц. Оговариваются причины и технология расторжения контракта. Ведущий заранее соглашается, в случае ухода с нашей станции, не работать на другой телевизионной станции в нашем городе в течение определенного срока. Обязательство не переходить к нашим прямым конкурентам в течение одного года подписывают также рядовые репортеры и рекламные агенты отдела сбыта.

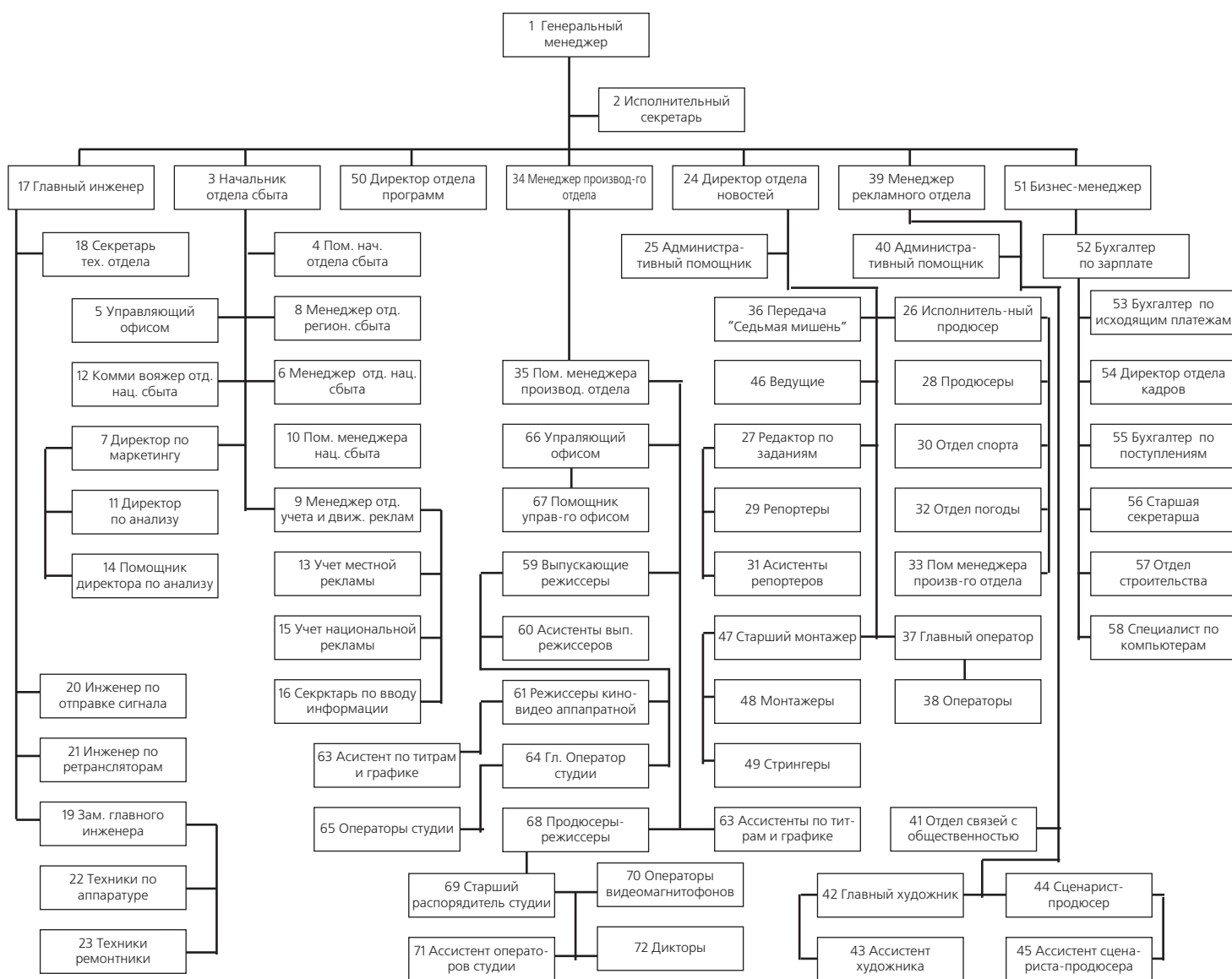
Как правило, мы подписываем так называемые “полные”, то есть подробные контракты с нашими ведущими программ новостей, которые работают “на экране”, со спортивными обозревателями или нашим “синоптиком” (кстати — самый популярный из всех ведущих станции), но отнюдь не с менеджерами отдела сбыта. Например, даже у меня такого контракта со станцией нет. Однако, у меня подписан не контракт, а другое соглашение — договор с президентом нашей корпорации, в котором оговаривается, сколько мне будут платить. Как и в системе оплаты моих менеджеров по сбыту, эти суммы во многом определяются результатами, которых достигнет станция. Существует традиционная формула, которая гласит: если у станции дела пойдут хорошо, я за это получу награду: если станция не достигнет поставленных целей, то и мое вознаграждение будет значительно ниже. Но там ничего не сказано о сроке моей работе на станции, то есть у меня нет гарантий, что я там проработаю, скажем, еще год, два, пять лет. Сколько я буду работать, зависит от того, как я буду работать.

С рядовыми сотрудниками мы не заключаем никаких особых контрактов. С ними подписывается типовый договор. Кроме того, при поступлении на работу мы берем расписку, что новый человек ознакомился с распорядком, принятым у нас, и обязуется его выполнять, что он сознает, что работа эта ему не гарантирована и что в любую минуту станция вправе расторгнуть договор с ним.

Си-эн-эн обычно заключает контракты даже с людьми достаточно мелкого калибра, с полевыми продюсерами, например. С полевыми продюсерами менеджеры обычно заключают контракт на три года. Контракт на три года основан на так называемом тринадцатинедельном цикле, то есть контракт после каждых тринадцати недель может быть пересмотрен и изменен или расторгнут. Хотя Си-эн-эн неохотно и редко отпускает людей, тем не менее, у компании есть это право – расторгнуть договор по результатам каждых тринадцати недель. Как правило люди, имеющие контракт, получают зарплату выше средней.

**Вопрос: – Вы заключаете договор с каким-либо репортером, и его работа вас устраивает, но он находит другое, более выгодное предложение и хочет уйти на другую станцию. Будет ли он платить неустойку?**

– Неустойку он платить не будет, но его могут не освободить от выполнения обязательств по контракту. У нас была ситуация, когда одна из трех больших сетей пыталась переманить людей из Си-эн-эн. Их не отпускают, контракт есть контракт. Раз они подписались на три года, пусть ждут конца этого срока. Но компания их может уволить по истечении каждых тринадцати недель. Это очень односторонние контракты – они похожи на улицу с односторонним движением.



# XXIV

## ДЖОРДЖ ХОЛМС И ХЕЛЕН УЭЛЕН О БЮДЖЕТЕ

Практика общения с директорами молодых независимых телевизионных станций в бывшем Советском Союзе констатирует один печальный, но непреложный факт. Очевидно, что в настоящее время основная масса руководителей недооценивает важность составления бюджетов и того, что принято называть **proposal**, т.е. “предложением” или **presentation** – “изложением” – другими словами, **бизнес-планов** по конкретным проектам, с которыми вы идете к потенциальному финансисту.

Наша цель – хотя бы в общих чертах объяснить, почему на Западе подготовка бюджета и бизнес-плана считается делом исключительной важности, а сами эти документы – инструментами, без которых любой менеджер просто как без рук. Проблема заключается в том, каким образом извлечь из обширного потока информации на эту тему те вещи, которые вы сможете с успехом применить в здешних, принципиально непохожих на Америку и крайне сложных в настоящий момент условиях сверхвысокой инфляции и полной неопределенности.

Почему этот документ – бюджет – так необходим? Потому что он есть не что иное, как **описание ваших целей**, только выраженное в **финансовых терминах**. А как можно достичь цели, если ее не имеешь? Мысль это может показаться до глупости элементарной, но от этого она не делается менее справедливой.

**Как и любой финансовый план, бюджет ставит три цели:**

- ♦ *позволить оптимально управлять своим делом,*
- ♦ *облегчить общение с финансистами и спонсорами,*
- ♦ *привлечь новых инвесторов.*

Тем самым **бюджет и аналитический прогноз** оказываются напрямую связаны с **бизнес-планом**, поскольку в сумме эти два документа и составляют бизнес-план. Используя эти инструменты, вы получаете возможность постоянно воздействовать на процесс достижения поставленных целей. Пусть поначалу финансовые термины кажутся темным лесом, головоломной экзотикой, нужно во что бы то ни стало научиться ориентироваться в этом лесу, иначе вам не найти общего языка с людьми, которые могут дать вашей станции деньги. Только так вы сможете выйти на новых потенциальных инвесторов, укрепить отношения с теми инвесторами, которые уже работают с вами, и даже эффективнее управлять своими сотрудниками по мере того, как они будут набираться знаний и мастерства.

Существует несколько важнейших, устоявшихся терминов и критериев, по которым ваши финансовые партнеры и будут определять, стоит или нет иметь с вами дело.

**Первым** таким понятием является **“поток наличности” (cash flow)**. Вы уже заметили, что на Западе все менеджеры постоянно пишут ежемесячные, квартальные, годовые отчеты, составляют таблицы и графики прибылей и убытков. Но в реальной жизни реальный капитал не ждет конца квартала. Часто может получиться, что ваши затраты производятся с одной скоростью и по одному обменному курсу или ставке, а ожидаемые доходы поступают с совершенно другой скоростью и по другим ставкам. Понятие же “поток наличности” позволяет отслеживать и обрисовать свою финансовую ситуацию в реальном времени – на каждый данный момент вы знаете, какая у вашей станции разница между деньгами уходящими и деньгами поступающими. Ведь если вы знаете, что 1 марта станция получит очень большую сумму денег, но забыли, что 20 февраля вам нужно выплатить значительно меньшую сумму, рано радоваться и подсчитывать прибыль. Если после выплаты 20 февраля у вас в кассе пусто, вы можете просто не дожить до 1 марта.

По мере того, как растет ваша организация, по мере того, как усложняется ее структура, становится очень важно следить за этим параметром. Вы все больше перекладываете свою ответственность на других сотрудников, и вам необходим инструмент, который позволяет держать руку на пульсе.

Давайте, однако, вернемся к тому, почему понятие “поток наличности” так важно для всех, кто вкладывает в вашу компанию деньги, для банков и потенциальных инвесторов. Если банк дает вам кредит, и вы должны в течение двенадцати месяцев выплачивать по десять процентов взятой в кредит суммы, кредиторы обязательно потребуют план, в котором вы должны будете показать по месяцам, как у вас будут поступать прибыли и как уходить деньги на разные расходы, и зазор между поступлениями и расходами должен быть вдвое больше, чем вы им должны выплатить. Без этого вам денег никто не даст: если у вас на бумаге, в расчетах не будет показано, что зазор между поступлениями и расходами оказывается вдвое больше тех процентов, которые вы вынуждены будете им платить по каждому месяцу. И если вы пишете свой бизнес-план, свой проект бюджета, если у вас есть банкир, который потребует выплаты кредита с процентами, то вам придется прибегнуть к такому понятию, как поток наличного капитала.

Кроме того, возможно, вашими постоянными партнерами станут любые деловые структуры. В вашем деловом

предложении или проекте бюджета они обязательно захотят увидеть такой параметр, как **окупаемость (возврат капиталовложений)**. Кто бы ни решал вопрос о том, вкладывать ли деньги в вашу компанию, у него всегда есть альтернатива: скажем, казначейство Соединенных Штатов — оно столь же надежно, как правительство США. Облигации казначейства — это капиталовложение по 5% годовых, не связанное с риском. Но если вы убедительно докажете, что у вас возврат на капитал — 20 процентов, а степень риска всего-навсего удваивается, то возможность вложить деньги в вашу станцию становится для этого потенциального инвестора гораздо привлекательнее, чем возможность вложить в станцию, которая обещает тридцатипроцентную прибыль, но у которой степень риска в четыре раза выше. Таким образом, если вы хотите привлечь финансиста, то вам придется прибегать к этому параметру и обязательно вводить в свои финансовые документы и презентации такой термин, как “возврат капиталовложений”.

Вполне возможно, вы найдете инвестора, который согласится вам дать очень большие деньги, но будет требовать, чтобы вы пересчитывали свой бизнес-план практически каждый год. Это, по сути своей, **дивиденд или прирост к дивиденду**, и бумаги в таких случаях составляются несколько иначе.

**Четвертый** параметр, который нужно учитывать при составлении своих презентаций, это то, что по-американски называется “**пэй-бэк**”: (т.е. “возврат”): вы мне даете миллион долларов, а я вам доказываю, что через полтора года я вам верну полтора миллиона долларов — и дело в шляпе. Только опять же пишется этот документ иначе, так как учитываются всякий раз другие цифры. Сейчас мы начнем класть кирпич на кирпич, показывая, как формируются эти финансовые структурные инструменты. При этом вы постоянно должны думать, кто является вашей потенциальной аудиторией — еще раз повторяю, не зрительской, а к кому вы идете просителем. Если вы менеджер, вы тем самым управляете своими сотрудниками, вы должны внушить им представление, во имя чего они должны работать, каковы должны быть их цели. Инвесторов, с которыми вы уже работаете, вы хотите заверить, что вы по-прежнему надежный партнер, чтобы они и дальше с вами работали. А новым инвесторам вы захотите доказать, что вы — боеспособная единица и что с вами стоит иметь дело. Таким образом, свои планы можно структурировать так, чтобы выполнить любую из поставленных перед собой задач.

Но составление бюджета призвано еще и придать вам уверенности в своих силах. Вы сможете сказать: “Вот мой план на ближайшие два года, мне нужны капиталовложения”. Но может быть, через два года все в мире изменится и будет совсем не так, как я это себе представляю сегодня. Поэтому я составляю бюджет или прогноз, просчитывая в нем **разные варианты** того, какой будет ситуация через этот срок. Это называется “глубоким анализом”, на самом деле это так называемая “проработка вариантов”. Некоторые в Америке такой аналитический прогноз называют “что, если...” или “план на все случаи”. Терминов очень много, и, к сожалению, единых нет.

Может показаться, будто эти три сферы абстрактны, будто они оторваны друг от друга и совершенно различны. На самом деле они во многом схожи, и отличается только та аудитория, на которую в каждом конкретном случае вам приходится ориентироваться.

Следует упомянуть еще вот о чем: многие не очень опытные менеджеры составляют свои бюджеты, внося в графу расходов только эксплуатационные, операционные — то есть текущие — расходы, но не смотрят на капитальные расходы. Итак, **текущий бюджет** — это те расходы, которые мы должны платить сегодня: зарплата, расходные материалы для офиса, расходные материалы для работы студии, счета за электричество и телефон и т.д. **Бюджет капитальных затрат** — это, как правило, вещи, очень дорогие вещи, которыми вы будете пользоваться долго.

Эти расходы разносят на два разных бюджета потому, что вы платите куда большие деньги на капиталовложения, и в этом случае срок амортизации растягивается надолго, и в расходную часть бюджета попадает только малая часть этой стоимости. Но все зависит от того, на какой срок вы рассчитываете растянуть период использования этих вещей.

Что сколько стоит? Казалось бы, вопрос простой, когда думаешь только о расходах, о тратах, но сколько стоит произвести рекламный ролик? На самом деле это крайне сложно, когда думаешь, например, о том, что придется полностью окупить монтажную линейку, камеры, здание, в котором ты работаешь. На Западе чрезвычайно сложно просчитать вторичные, привнесенные части расходов. Похоже, здешние независимые телестанции тяготеют к тому, чтобы вести свои дела именно категориями операционных, текущих расходов, а проблему капитальных расходов, дескать, мы будем решать, когда деньги будут, или когда займы возьмем. Ведь вы не откладываете деньги каждый день или каждую неделю на то, чтобы через полтора года заменить съемочные камеры — тем более учитывая, что сегодняшний рубль через полтора года ничего не будет стоить. Понятно, что вы сейчас работаете в условиях инфляции, полной неопределенности. Один из вас, например, сказал, что у него налоги выросли в четыре раза в течение одного месяца, а ему об этом сообщили “задним числом”.

Каждый может рассказать дюжину или две подобных историй. Это типично для нынешней России. Но это совсем не повод, чтобы отказываться от прогнозов. Главное — модифицировать мировой опыт так, чтобы это было приемлемо здесь и для вас.

Итак, **как же составляется бюджет?** Возьмем в качестве примера получасовую программу Си-эн-эн “Уорлд бизнес тудэй”. Посмотрим, какой процент составляют отдельные графы нашего бюджета, какой процент составляют расходы, доходы, сколько идет на зарплату, на оплату времени на спутнике, на оба типа рекламы, какие текущие расходы. Иной раз мы не сможем соблюсти чистоту терминов, ведь нам приходится планировать

наперед и долгосрочно планировать, особенно с капитальным бюджетом, когда речь идет о камерах и подобных дорогостоящих штуках...

Прежде всего, вы должны точно определить, что вы собираетесь делать. Мы решили, что будем выпускать ежедневную получасовую новостийную программу, которая будет освещать европейские экономические новости. Значит, мы определяем, сколько людей нам для этого нужно, будем ли мы снимать для этого помещение, или мы его купим, во что нам выльется аренда спутника. В Си-эн-эн существует примечательная традиция: каждый сотрудник, начиная с генерального менеджера, старается совмещать две-три должности. У нас есть звукорежиссеры, они же и звукооператоры на съемках, они же монтируют сюжеты. У нас может быть продюсер, который делает натурные съемки интервью, но он же при этом и сценарист — он пишет сценарии и дикторские тексты сюжетов. Когда мы составляем бюджет, мы стараемся исходить из минимального количества сотрудников. Подчеркнем, и не раз: мы всеми силами стараемся избежать необходимости увольнять сотрудников. Если у вас люди работают прилежно и совмещают несколько профессий, — это лучше, чем иметь раздутый штат. Конечно, нельзя людей загонять так, чтобы они падали с ног, но если вы увольняете одного, оставшиеся сотрудники тоже будут ждать увольнения и никакой производительной работы не будет.

Итак, мы решили, что для этой получасовой программы нам нужно 14 человек. По меркам Си-эн-эн это довольно приличный, даже раздутый штат. Фонд зарплаты составляет 29% от доходов. Это достаточно типично. В США во всех программах новостей примерно этот процент уходит на зарплату.

Мы выходим в эфир в будние дни в течение получаса, а по выходным есть еще программы по итогам недели. Один час программы обходится нам в 1.300.000 долларов.

Теперь — текущий бюджет. Нужно еще раз подчеркнуть: сама идея, концепция потока наличности — это чрезвычайно важно. Именно поэтому нам трудно говорить с вашей точки зрения, или оперируя вашими терминами, но если вы планируете на месяц, на полгода вперед, старайтесь рассчитать наихудший вариант, закладывайте себе инфляцию в 500%, и если она в действительности окажется ниже, что ж — вас ждет приятный сюрприз. Но это относится только к текущему бюджету, то есть бюджету текущих расходов. Почему это так важно? Чтобы вы могли взять свои проценты. Считайте, что фонд зарплаты должен составлять 30% от ваших доходов. Если инфляция будет еще выше, вы должны смотреть, не выскакиваете ли вы за эти рамки. Таким образом вы сможете контролировать свои расходы. Если вам вдруг придет неожиданный счет на оплату — подобных примеров сотни — вы сможете как-то ужаться, но тогда из-за одного такого прокола вы не утонете. Если зарплата на январь, март, апрель будет составлять 30% от доходов, а потом в бюджет вдруг попадает еще какая-то статья расходов, например, нужны командировочные, вы сможете взять эти дополнительные деньги из бюджета — то есть у вас что-то остается на случай непредвиденных расходов. И если вы будете исчислять расходы как процент от доходов, то вы постоянно понимаете, что вам по карману, а что нет, даже независимо от инфляции.

**Прогноз продаж**, прогноз сбыта — чрезвычайно важный параметр для нас, это ключевая вещь, к которой мы постоянно обращаемся. Когда мы будем говорить о рейтингах, вы узнаете, как рейтинги влияют на сбыт, но если продаете меньше рекламного времени, чем рассчитывали, — что и случилось с нашей компанией в прошлом году, — то вам сразу надо начинать экономить, урезать свои расходы. Именно поэтому вы должны четко представлять себе, месяц за месяцем, а лучше еще чаще, каково **текущее финансовое положение станции**. Вся идея бюджета заключается в том, что вы его готовите не только для инвестора; он позволяет вам самому отслеживать, как идут дела. Если у вас нет месячного бюджета, значит, у вас нет инструмента контроля над ситуацией.

Вернемся к примеру с передачей Си-эн-эн. Итак, когда индекс продаж оказался ниже, чем мы рассчитывали, мы тут же урезали количество командировок. В один месяц, когда у нас резко упал сбыт, мы резко сократили переезды репортеров, ограничили количество сверхурочной работы. Урезать можно многие вещи, но помните только, что нельзя увольнять людей. Именно поэтому, когда мы собираемся кого-то нанять, мы долго обсуждаем это со всех сторон. Раз вы уволили одного, значит, можно уволить всех. Это как в знаменитом анекдоте: “Знаете, я толстяк”. Если ты увольняешь толстяка, пошла цепная реакция — никто работать больше не будет.

Итак, **текущий бюджет нужно строить ежемесячно**. А бюджет капитальных расходов — то, что связано с монтажным оборудованием — если возможно, попытайтесь спрогнозировать его хотя бы на пару лет вперед. Причина: вы должны хотя бы приблизительно представлять, когда аппаратура изнашивается настолько, что ее придется заменить. Вы должны продумать, как лучше провести это через бюджет. Например, если вы берете деньги за производство рекламных роликов, то нужно часть этих поступлений пускать на капитальные затраты — иначе вам не на что будет потом сменить аппаратуру.

Пример такого подхода: мы подумывали о том, делать ли нам совместное предприятие в Европе. Фактором, определившим наше решение, стал бюджет не текущих, но капитальных расходов, потому что только он дает возможность понять, когда мы вернем свое капиталовложение. Мы посмотрели, сравнили с прибылью, и когда поняли, сколько лет это займет, спроецировали наши доходы на это время, из них вычли расходы, у нас осталась прибыль, и мы определили, сколько времени уйдет, чтобы окупить капитальные затраты. В Си-эн-эн мы обычно хотим, чтобы все окупалось через два-три года.

Есть еще одна проблема, когда пытаешься понять, через сколько лет окупаются капитальные затраты. Проблема в том, что тут можно переэкономить. Можно перестараться, и в перетекании капитала не учесть все дополнительные поступления. Например, у вас миллион долларов в год, в течение трех лет это три миллиона

долларов. О, я смогу окупить через три года этот аппарат! Но вы в этом случае не предусматриваете никаких ЧП, а нужно относиться к ситуации реалистичнее. Поэтому один из главных критериев – смотреть, что и через сколько окупится.

Чтобы получить конкретный пример планирования части бюджета капитальных затрат на местной станции, обратитесь еще раз к тому, что рассказывал в главе “Структура” генеральный менеджер КОАТ Уэйн Годси.

И последнее. Для того, чтобы иметь возможность объективного взгляда на бюджет, у вас должен быть аудитор. Обязательно должен быть человек со стороны, который взглянул бы на ваш бюджет, посмотрел на расписки и чеки, понял бы, что у вас никто не крадет, что никто не кладет себе в карман, одним словом, какой-то независимый человек, которому вы верите по-настоящему. Вы не хотите терять деньги? Значит, нужно проводить аудиторские проверки.

Менеджер любого уровня обязательно должен знать свой бюджет. Станция КОАТ, например, премирует тех менеджеров, которые всегда укладываются в бюджет. У вас может быть менеджер, который уедет на съемки, на натуре, наймет кучу народу, ему плевать, сколько он истратил и на сколько выбился из бюджета. Что касается персонала: если вы хорошо относитесь к своим людям, у вас не будет проблем, которые периодически возникают в США: у нас встречаются недовольные сотрудники, которые тайком крадут у компании: например, часами сидят на междугороднем телефоне, или крадут разные мелочи, например, шариковые авторучки. Знаете, сколько набирается в сумме? Так что нужно хорошо относиться к своим сотрудникам.

Управляя станцией или отделом, менеджер обязан сделать все возможное, чтобы люди видели, что у вас все справедливо, что вы справедливо повышаете людей, что у вас есть ящички для писем-предложений, куда можно анонимно опустить свои предложения, и вы на них прореагируете. Вы должны проводить собрания персонала, вы должны обсуждать свой бюджет с людьми, и это чрезвычайно важно – вы увидите, что жажда сотрудничества на нижнем уровне много вам сэкономит на верхнем уровне.

И еще одно. Нам привели замечательный пример борьбы с инфляцией, когда станция за сделку по закупке аппаратуры в кредит отдала свое рекламное время. Под это рекламодатели дали деньги, на эти деньги станция купила аппаратуру. По-моему, это блестящий способ контроля своих капитальных затрат.

Можно попробовать просчитать все остальные расходы, используя наш пример – для одной часовой программы. Вы знаете, что рекламные агентства берут комиссионные. Воспользуемся международным формуляром Си-эн-эн интернейшнл. Комиссионные рекламным и прочим агентствам, которым нам приходится платить – от 7 до 18 процентов. Сюда уходит в среднем 15% доходов. Если представить себе первую страницу так называемого “суммарного отчета”, то сверху будет раздел “поступления и доходы” – все деньги, которые мы сумели собрать. Вторая страница дает подробную разбивку этой информации: например, доходы, полученные на общенациональном уровне, на местном уровне, доходы производственного отдела. И так по каждой категории.

В левой стороне воображаемой страницы показан текущий месяц, на который сделан этот отчет. С правой стороны страницы – общая сумма за год. Все суммы складываются, и получается суммарная цифра. Первый столбец – это цифры за месяц: доходы, дальше расходы, далее прибыль. Вторым столбцом – то, что называется “история”, то есть тот же месяц в прошлом году. Это дает возможность сравнить показатели за декабрь 1992 года и за декабрь 1991 года и проследить, чего мы добились, чего достигли за год, каковы тенденции. Третий столбец – это цифры из бюджетного плана, который мы приготовили в начале года на этот месяц. И четвертый столбец – разница между тем, что у нас получилось на самом деле и тем, что мы планировали. Звездочки перед цифрами указывают на то, что мы либо превысили бюджет, либо понесли убытки. Например, если в первой колонке указана цифра 5649, а за ней стоит звездочка, то это значит, что мы не добрали до плана 5649 долларов.

На правой половине страницы так же расположены столбцы, только здесь данные приводятся не за конкретный месяц, а за целый год. В первой секции доходы, во второй расходы – отдельно по каждому отделу станции: отдел программ, новостей, технический, производственный отдел, отдел продаж, отдел рекламы и департамент генерального менеджера, то есть административный отдел.

Еще один примечательный пример: все клиенты покупают рекламное время, но не все платят нам авансом. Мы должны выставить им счет после того, как реклама прошла. А даже в Альбукерке отнюдь не все сто процентов людей стопроцентно честны, так что некоторые не платят. Жизнь заставила нас, исходя из печального опыта, прогнозировать количество или процент тех людей, с которых денег просто не сдерешь – и мы это закладываем в бюджет, потому что знаем, что будут и такие убытки. На самом деле это прогноз дополнительных убытков. По отделу новостей мы разбиваем расходы в основном так: это расходы на персонал, расходные материалы, и другие статьи. Расходы на персонал вообще по всей станции – это всегда самая большая статья расходов. Помимо зарплаты, в этот раздел попадают также сверхурочные за работу в сверхурочное время, премии. Единственный человек, который имеет право получать премии – это менеджер. В так называемый премиальный план включаются менеджеры отделов, поскольку они целиком в ответе за свой отдел, и если они удачно планируют свою работу в рамках бюджета и плана, выполняют поставленные задачи, то станция готова платить им премии.

Премия составляет для старшего персонала 10% от их зарплаты, и плюс иногда еще тринадцатая зарплата в конце года – тоже 10%.

Следующий раздел называется “прочие расходы персонала”. Первая строчка – это налог на зарплату, который



составляет примерно 100 000 долларов в год. Это чуть меньше 10% от зарплаты. Другие расходы – это командировочные и представительские. Далее: расходы на содержание автомашин. Затем маленькая статья, и мы ею редко пользуемся: расходы на переезд, т.е. “подъемные”. Если мы, например, нанимаем человека из другой части страны и хотим перевезти его в Альбукерк, мы, как правило, возмещаем стоимость переезда. Последняя графа, “прочие расходы сотрудников”, может содержать все, что угодно. Если нам, например, кого-то из сотрудников надо отправить на консультацию к врачу, если у нас собрание, и мы должны купить провизию, чтобы накормить людей, и т. д.

Цифра, указанная прямо над налогами, свидетельствует о том, что мы чуть превысили планировавшийся фонд зарплаты – например, заплатили 136 тысяч, а планировали заплатить 134 тыс. Значит, налог на зарплату тоже вырос.

Далее: “расходные товары, услуги и другие расходы”. Это обычные текущие расходы, все, что нужно для того, чтобы мог функционировать отдел новостей. Первая строчка “канцелярские и конторские расходы”, например, блокноты, которые берут с собой на выезд репортеры.

Вторая строчка, “текущие запасы”, означает такие вещи, как видеокассеты, которые нужны для съемок. Третья – это взносы и подписка, например, стоимость тех газет, которые станция вынуждена покупать, чтобы быть в курсе дел. Естественно, мы стараемся покупать все газеты, которые у нас в штате выходят. Следующая строчка “прокат оборудования”. В случае, если у нас нет аппарата, нужного для данного конкретного сюжета, мы его возьмем напрокат. Следующие две строчки – это расходы на телефон. Первое – это междугородные разговоры, где нужно платить за каждую следующую тарифно-территориальную клетку, а вторая строчка – это местные телефонные звонки. Далее – грузовые и авиационные перевозки. Это расходы на пересылку тех же видеопленок и аппаратуры. Дальше: “уход и ремонт”, стоимость ремонта оборудования или автомобилей. Мы упоминали, что по всей станции аппаратуру чинят люди из производственного отдела. Нужно учитывать стоимость запчастей... Далее – стоимость содержания нашего бюро в Вашингтоне – мы заказываем нескольким людям в столице репортажи. В этой же графе могут идти расходы на получение программ Си-эн-эн – ведь мы дочерняя местная станция Си-эн-эн, и мы им платим возмутительные, бешеные деньги.

“Почтовые расходы” не требуют комментариев, но вот следующая графа – “аренда”. Если вы помните, у нашей станции есть свои бюро в нескольких городах штата: в частности: в столице штата, городе Санта-Фе. Помещения для них мы арендуем.

Далее – “расходы на проявку и печать” 16мм пленки, “подписка на услуги телеграфных агентств” – благодаря им мы оперативно получаем немало информации. Мы – подписчики всех основных агентств – Рейтер, Ассошиэйтед Пресс и так далее.

Особая статья – “оплата услуг консультантов”. Мы уже говорили о тех исследованиях и анализах, которые мы проводим в рамках структуры станции в дополнение к обязательным Нильсену и Арбитрону. Раз в год мы обязательно приглашаем консультанта-аналитика со стороны, и он готовит зондаж нашего рынка – но под вполне конкретным ракурсом, чтобы мы могли оценить эффективность работы и популярность наших ведущих.

Далее – строительно-ремонтные расходы – это понятно. Но вот поддержание в рабочем состоянии наших автобусов-ПТС с “перископами” и эксплуатация вертолета обходится нам весьма недешево. Вертолет в 1992 году обошелся нам в 229 тысяч долларов.

Итак, суммарные расходы отдела новостей – 2,6 миллиона долларов.

Некоторые отделы – технический, например, оказывает услуги всем отделам станции. Поэтому его расходы мы считаем отдельной статьей. При этом запчасти, замена деталей включены в расходы отдела новостей. Разные станции работают по-разному: мы выбрали такой способ. Тут нет железных правил. Поступайте так, как вам проще и удобнее.

Мы планируем на один год. В бюджете мы определяем все желаемые параметры и стараемся достичь их в практической работе. Бюджет для нас – план, руководство к действию, в которое можно, конечно, потом внести коррективы.

Это – то, что касается текущего бюджета. Помимо этого, наша станция имеет бюджет капитальных расходов, составивший в прошлом году 750 тыс. долларов, которые идут на закупку оборудования. Но иногда приходится за один год купить очень дорогой магнитофон и поменять передатчик. Что, между прочим, нам предстоит сделать через два года – передатчику уже 20 лет – и в этот год придется потратить гораздо больше. Есть постоянная статья расходов – это, например, машины, которые мы меняем каждые три года. Студийные камеры служат десять лет. Небольшой магнитофон в зале отдела новостей мы меняем каждые пять-семь лет. Мы обычно смотрим на возраст оборудования и его надежность, а не на финансовую сторону проблемы.

На эти цели мы ежегодно тратим 20-25 процентов прибыли. Эти цифры могут меняться в зависимости от года. Что касается капитальных вложений, это наш спасительный клапан. Конечно, нельзя несколько лет подряд не менять оборудование на более совершенное. Но если выдается экономически тяжелый и неблагоприятный для нас год – тогда мы можем отложить на год замену оборудования и продолжаем пользоваться прежним. Если мы чувствуем, что превысили текущие расходы, то мы постараемся отложить на год закупку дорогого оборудования.

И наконец, о прибыли. Мы принадлежим крупной компании, крупной акционерной фирме, и свои доходы станция переводит этой корпорации. Мы переводим деньги электронным переводом ежедневно, как говорится,

“сдаем кассу”. Так же поступают и другие телевизионные и радиостанции, принадлежащие нашей корпорации. Раз в квартал корпорация публикует отчет с указанием дивидендов на акцию, там есть и разбивка по отдельным частям корпорации, в том числе и по нашей станции. В этом документе видна прибыльность каждой составной части корпорации: прибыль на вложенный капитал. Акции корпорации котируются на бирже.

Как составить бизнес-план? Когда можно считать, что информации достаточно?

Если вы сами хорошо ориентируетесь в делах своей станции, если вы изучили эти цифры и они реальны, то простая таблица по результатам прошлого года – оборот, прибыль, рост – уже поможет любому инвестору. Одной этой таблицы будет недостаточно – мы обсуждали эти факторы выше, но даже это – хорошее начало, чтобы дать общее представление о вашей станции. Главное – иметь основные цифры, на которых основан план, а как его составлять, зависит от того, кому вы будете его показывать. План попроще и покороче – в основном для инвесторов и менеджеров, которые уже знакомы с вами и в дальнейшем будут вкладывать свои средства. А те инвесторы, которые не знакомы с вашей компанией, должны иметь более подробную информацию. К бизнес-плану следует добавить бюджетный план на один или два года вперед и прогноз-анализ на более длительный срок, и обязательно дать (в сравнении!) подробные результаты прошлого и позапрошлого года. Пусть даже некоторым из ваших станций меньше двух лет, тем лучше – вместо результатов позапрошлого года давайте результаты “с нуля”.

В дополнение к этому нужно иметь стратегическое описание своих целей и способов, какими вы планируете их достичь. Другими словами, инвестор должен видеть цель вашими глазами, а цифры должны подкрепить его уверенность, что цели реальны и достижимы. Разумно пользуясь бизнес-планами, аналитическими прогнозами, плановыми и фактическими бюджетами, вы не только наверняка привлечете необходимых деловых партнеров, но и существенно повысите эффективность работы своей станции.



## СБЫТ, МЕНЕДЖМЕНТ, РЕКЛАМА: КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

**СПОТ** – рекламная вставка.

**СЧЕТА К ПОЛУЧЕНИЮ** – доход, получаемый от рекламодателей.

**СЧЕТА К ОПЛАТЕ** – затраты станции на оплату товаров и услуг.

**БЮДЖЕТ** – план действий, составленный с учетом всех известных вам поступлений и расходов.

**ЦЕЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ** – план, составленный руководством станции, в котором перечисляются цели и пути их достижения, где все подчинено достижению конечного результата.

**ПЕРЕДАЧА ПОЛНОМОЧИЙ** – форма менеджмента, когда менеджеры низшего звена имеют право принимать решения по делам своих отделов. Тем самым высшее руководство освобождается от решения повседневных проблем, “текучки”, которой всегда хватает. Подобные полномочия предполагают и ответственность за достижение первичных целей.

**РЕЙТИНГИ** – статистическая информация, которая служит как для замера популярности конкретных программ у различных слоев зрительской аудитории, так и для определения “валовой” аудитории, которая необходима рекламодателю, чтобы оправдать свои расходы на рекламу. Для этого расходы рекламодателя должны быть окупаемы. Рейтинг есть выражение процента “телевизионных жилищ” или зрителей, настроенных на определенную станцию.

**ЕСТЕСТВЕННЫЙ РАЗРЫВ** – место в фабуле программы, которое позволяет вставить туда рекламный блок, не нарушая естественности развития сюжета передачи

**БЛОК** – группа роликов

**ЭКСКЛЮЗИВНОСТЬ** – политика, запрещающая передавать в одном блоке рекламу нескольких конкурирующих продуктов одного типа. Иногда, когда вы имеете дело с бартером, агентство настаивает на эксклюзивности, требуя, чтобы только его рекламодатель, например, автомобильная фирма или пивоварня, фигурировал в данной передаче. В таких случаях станция не должна продавать время в этой передаче его конкуренту, иначе нарушаются условия договора с поставщиком программы.

**ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ** – анализ того, КТО, ГДЕ, КАКОГО ВОЗРАСТА – в нашем случае, смотрит конкретную программу

**“ХОЛОДНЫЙ ВИЗИТ”** – (визит без предварительной договоренности) – визит рекламного агента к рекламодателю, который еще не размещает рекламу на вашей станции, для объяснения преимуществ сотрудничества с вами.

**“ОХВАТ”** – ориентировочное количество различных (не повторяющихся) жилищ или зрителей, увидевших определенный рекламный ролик или группу роликов на среднестатистической неделе.

**ЧАСТОТА** – сколько раз конкретная аудитория увидит конкретный ролик

**СПИСОК** – группа рекламодателей, как активных, так и “спящих”, за работу с которыми отвечает конкретный рекламный агент. Список является собственностью станции, и может быть изменен по решению менеджера отдела продаж. Только помните, что самый верный способ отбить у рекламного агента охоту работать – отдать его лучшего клиента другому рекламному агенту. Поэтому список следует менять крайне тактично, по возможности, как-то это мотивируя

**ROS (Run Of Schedule)** – “отход от расписания” – условие согласно контракту, когда рекламный ролик размещается в любое удобное для станции время вещания. Обычно эти рекламные ролики размещаются в гибком графике, но так, чтобы это отвечало нуждам клиента. Если же станция будет злоупотреблять полученным правом, можно потерять клиента.

**CPM – (Cost Pro Mille)** – “стоимость за тысячу”. Стоимость рекламного ролика, разбитая на реальную стоимость охвата тысячи зрителей.

**“ДОСТАВКА”** – сколько людей увидят рекламный ролик в эфире определенной станции в определенное время.

**БАРТЕР** – система, при которой владелец программного продукта соглашается взять в оплату не деньги, а рекламное время станции. Это может быть как рекламное время внутри программы, так и вне ее. Если это время вне программы, то оно называется “банком времени”, и рекламодатель распоряжается им по своему разумению. Параметры такого “банка времени” оговариваются в контракте на приобретение программы, причем указываются периоды времени, длина рекламного ролика и количество прогонов, необходимых для того, чтобы станция выполнила свои обязательства по контракту.

**ПРАЙМ-ТАЙМ** – как правило, отрезок от 19:30 до 23:00. В это время телевизор смотрит максимальное количество людей. Здесь у вас должны быть самые высокие расценки, поскольку вы предоставляете рекламодателю максимальную аудиторию

**РАСЦЕНКИ** – сумма, которую станция берет за выпуск рекламы в эфир. Расценки определяются размером аудитории, “продаваемой” рекламодателю. Тем самым, чем выше рейтинг, тем выше расценки. Обычно высокие расценки у новостей, поскольку их смотрит большинство аудитории.

**HUT (Households Using Television)** – Количество жилищ с (ВКЛЮЧЕННЫМ!) телевизором. Ориентировочный процент всех имеющих телевизоры жилищ, в которых в данный отрезок времени включен хотя бы один телевизор

**PUT (People Using Television)** – Количество зрителей. Ориентировочный процент от всех людей, которые смотрят телевизор в определенный отрезок времени

**ДОЛЯ** – Ориентировочный процент от всех жилищ с включенным телевизором, или от всех людей, смотрящих телевизор, настроенных на конкретную станцию.

**CUME – “ВАЛ” или “СУММА”** – Ориентировочное количество различных (неповторяющихся) жилищ или людей, которые видели передачи данной станции хотя бы один раз за типичную неделю в конкретный отрезок времени.

**GROSS IMPRESSIONS** (буквально – сумма впечатлений, на российском жаргоне – “засветка”). Среднее количество людей, умноженное на количество прогонов ролика.

**GRPs (Gross Rating Points) СУММА РЕЙТИНГОВЫХ ОЧКОВ** – Сумма всех рейтинговых очков, собранных на данном рынке, используется для просчета расписания рекламных роликов.

**ЦЕНА ОЧКА (CPP)** – Средняя цена одного рейтингового очка по конкретному расписанию рекламного ролика.

**MSA –ЦЕНТРАЛЬНАЯ ЗОНА ЗАМЕРА** – сердцевина вашего рынка, обычно с самой высокой плотностью населения. Это главная мишень для большинства местных рекламодателей, эти цифры используются для сравнения эффективности телерекламы с печатной рекламой в газетах.

**ADI – ЗОНА ДЕМОГРАФИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ** – принятый в американском телевидении стандартный термин для распределения рекламных денег часто равен территории, на которой местный рекламодатель имеет львиную долю своего сбыта.

**TSA – ВСЯ ЗОНА ЗАМЕРА** – синоним максимально большой суммарной телеаудитории. Это географический район, на который приходится до 98 процентов недельного “вала” станции. TSA показывает весь телевизионный рынок за пределами ADI.

## ФОРМУЛЫ

$$\text{HUT} = \text{РЕЙТИНГ} / \text{ДОЛЯ}$$

$$\text{РЕЙТИНГ} = \text{ДОЛЯ} \times \text{HUT}$$

$$\text{ДОЛЯ} = \text{РЕЙТИНГ} / \text{HUT}$$

$$\text{GI (“засветка”)} = \text{СРЕДНЕЕ ЧИСЛО ЗРИТЕЛЕЙ} \times \text{СУММА СПОТОВ}$$

$$\text{GRPs (сумма рейтинговых очков)} = \text{СРЕДНИЙ РЕЙТИНГ} \times \text{СУММА СПОТОВ}$$

$$\text{CPP (цена рейтингового очка)} = \frac{\text{СТОИМОСТЬ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ}}{\text{GRPs (сумма рейтинговых очков)}}$$

или

$$\text{СТОИМОСТЬ “СПОТА”} / \text{СРЕДНИЙ РЕЙТИНГ}$$

$$\text{CPM (“стоимость за тысячу”)} = \text{СТОИМОСТЬ СПОТА} / \text{СРЕДНЯЯ АУДИТОРИЯ}$$

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ДОГОВОР

Нижеследующие условия и подписи представляют собой договор между [лицензиат], в дальнейшем именуемым “Станцией” и \_\_\_\_\_, в дальнейшем именуемым “Рекламодателем”.

1. В обмен на услуги, которые Станция окажет Рекламодателю, Рекламодатель окажет Станции следующие услуги:  
вставить описание услуг
2. За вышеперечисленные услуги Станция предоставляет Рекламодателю эфирное время на общую сумму \_\_\_\_\_ долларов, стоимость которого вычислена на основании текущих действующих расценок на эфирное время на момент подачи рекламного объявления.
3. Предоставленное Рекламодателю эфирное время используется для рекламирования его товаров и/или услуг. Станция имеет право одобрения на весь предоставляемый рекламный материал, причем клиенты, оплатившие рекламное время по полным расценкам и наличными деньгами, имеют право на преимущественное прохождение в эфир своих рекламных роликов.
4. Предоставленное в кредит эфирное время, указанное в параграфе 2, должно быть использовано в течение \_\_\_\_\_ со дня подписания настоящего договора. Однако, в случае, если Станция не сможет предоставить Рекламодателю подходящее для этого эфирное время, и оно не будет использовано в течение \_\_\_\_\_, Станция соглашается продлить предоставляемый Рекламодателю кредит.
5. Настоящий договор считается окончательным и не подлежит отмене ни одной из его сторон. Стороны согласились с тем, чтобы все товары или услуги, предоставляемые по нему Станции, использовались и употреблялись исключительно на деятельность самой Станции. Станция и Рекламодатель считаются взявшими на себя обязательства по настоящему договору с момента его подписания.
6. Станция выставит счет Рекламодателю за оплату труда творческих работников, привлеченных в соответствии с нуждами Рекламодателя. Стоимость таких услуг определяется либо текущими расценками на услуги телевизионного диктора, либо служит предметом обсуждения сторон. Оплата работы художников, стоимость слайдов и прочие производственные расходы выставляются в счет по факту произведенных затрат, и оплачиваются Рекламодателем в денежной форме.
7. Станция вправе заменить любое рекламное объявление, оговоренное в настоящем договоре, другим материалом, который Станция сочтет более важным, или для того, чтобы выполнить свои обязанности лицензиата, или для выполнения программной политики станции.
8. Все предназначенные к эфиру объявления должны быть предварительно одобрены Станцией; Станция, без всяких ограничений или последствий, оставляет за собой право отказать в передаче в эфир любого объявления, которое Станция по своему разумению сочтет неудовлетворительным, неподходящим или противоречащим общественным интересам.
9. В случае, если Станция передает свою вещательную лицензию третьей стороне, либо продает любое имущество, без которого она не может выполнить обязательства по настоящему договору, если контроль над Станцией переходит в руки третьей стороны, все обязательства Станции по настоящему договору становятся обязательствами третьей стороны. Обязательства по настоящему договору распространяются как на его стороны, так и на их наследников, правопреемников, за исключением того, что договор не может быть переадресован Рекламодателем третьей стороне без согласия на то Станции. Стороны договариваются, что в подобном согласии не будет отказано без веских причин.
10. В конце каждого месяца в течение всего срока действия настоящего договора, Станция будет передавать Рекламодателю заверенные подтверждения выхода в эфир рекламных объявлений за предыдущий месяц.

От имени Станции

\_\_\_\_\_  
(должность, дата)

От имени Рекламодателя

\_\_\_\_\_  
(должность, дата)

## (ОБОРОТНАЯ СТОРОНА ДОГОВОРА)

### УСЛОВИЯ

Лицо, фирма или корпорация (включая, среди прочих, организации, известные как “рекламные агентства” или службы покупки эфирного времени), приобретающее время в телевизионном эфире, оговоренное настоящим контрактом (в дальнейшем именуемое “Агентство”) и телевизионная станция, принимающая выполнение настоящего контракта (в дальнейшем именуемая “Станция”), настоящим соглашаются на следующие его условия:

#### 1. ОПЛАТА И ВЫСТАВЛЕНИЕ СЧЕТОВ

- 1.1. Станция выставяет Агентству счета ежемесячно, по истечении стандартного вещательного месяца, если на

лицевой стороне настоящего контракта не указаны иные условия.

1.2. В платежных документах указываются рекламодатель/ рекламируемый продукт, дата, время и продолжительность рекламного объявления, его стоимость и, в случаях, когда Агентство предоставляет коммерческий шифр, идентифицирующий каждое рекламное объявление, такой шифр для каждого рекламного объявления.

1.3. Станция гарантирует, что вся информация, указанная в платежном документе, правильна и подлинна, и взята из коммерческой отчетности, ведущейся и хранящейся на Станции, и может быть предоставлена, по требованию рекламодателя или Агентства, наряду с другими сведениями, подтверждающими факт и условия исполнения настоящего контракта, для ознакомления и инспекции в течение минимум 12 (двенадцати) месяцев после даты выхода рекламного объявления в эфир. Такая гарантия является подтверждением факта передачи в эфир.

1.4. Агентство оплачивает выставленный счет в тридцатидневный срок по получении им счета и документа, подтверждающего факт прохождения рекламы в эфире.

## **2. ПРЕКРАЩЕНИЕ ДЕЙСТВИЯ КОНТРАКТА**

2.1. Объявления: Контракты на срок в две недели или меньше отмене не подлежат. Контракт может быть отменен по предварительному уведомлению за две недели, но любая подобная отмена вступает в силу лишь по истечении двух недель демонстрации объявления в эфире.

2.2. Программы: Контракты могут быть отменены по предварительному уведомлению, сроки которого указаны на лицевой стороне настоящего контракта.

## **3. НЕВЫПОЛНЕНИЕ УСЛОВИЙ**

3.1. Станция оставляет за собой право расторгнуть настоящий контракт с предварительным уведомлением об этом в случае, если Агентство не оплачивает счетов или иным материальным образом нарушает условия настоящего контракта. В случае подобного расторжения контракта все неоплаченные суммы за уже состоявшиеся передачи подлежат незамедлительной оплате. Если причиной расторжения контракта Станцией явилась материальная несостоятельность Агентства, последнее должно оплатить все телепрограммы, завершённые к моменту расторжения контракта Станцией.

3.2. В случае, если Станция материальным образом нарушает условия настоящего контракта, Агентство оставляет за собой право расторгнуть контракт в любое время при условии предварительного о том уведомления.

## **4. НЕВЫХОД В ЭФИР**

4.1. Если по причине, не зависящей от Станции, как то форс мажорные обстоятельства, чрезвычайные обстоятельства, общественная необходимость, ограничения, введенные в законодательном порядке, природные катастрофы, трудовые споры и прочие подобные причины, включая отказ механического и электронного оборудования, рекламное объявление или программа, оговоренные настоящим контрактом, не может выйти в эфир или прерывается в момент трансляции, Станция вправе предложить Агентству разместить невышедшую или прерванную программу в другое время. Если никакое другое предложенное время не является приемлемым для Агентства, Станция должна (1) – в случае, когда речь идет о программах – пропорционально сократить оговоренную оплату за эфирное время и/или программы на ту сумму, которая приходится на невышедшую в эфир программу; (2) – в случае, когда речь идет о рекламном объявлении, исключить из счета плату, пропорционально равную сумме, которая приходится на невышедшее в эфир объявление. В случае переноса времени выхода в эфир Агентство имеет право оплатить такое эфирное время по расценкам, предусмотренным для эфирного времени, в которое программа должна была изначально выйти.

## **5. ЗАМЕНА ПРОГРАММ**

5.1. Станция имеет право отменить выпуск в эфир целиком или частично любой программы, оговоренной в настоящем контракте, чтобы выпустить в эфир любую программу, которую Станция по своему усмотрению считает общественно важной. В случае такой отмены Станция уведомляет о том Агентство заранее, а в случае, когда предварительное уведомление оказывается невозможным, сообщает о том Агентству постфактум, в течение одного рабочего дня после отмены передачи.

5.2. Если Агентство и Станция не могут договориться о взаимоприемлемом дне и времени замены, время непоказанной передачи считается аннулированным без последствий для расценок и прав, оговоренных в настоящем контракте, за исключением того, что Агентство не обязано оплачивать Станции за невышедшую в эфир программу. [sic] Однако, если программа, которую Станция заменила на другую программу, имеет спонсора, станция выплатит Агентству сумму фактических невосполнимых затрат, понесенных Агентством на создание этой программы, и разумную сумму возмещения убытков, если программа не может быть использована в дальнейшем.

## **6. РАСЦЕНКИ**

Станция оставляет за собой право повышать расценки, но такое повышение цен не может быть применено к передачам, оговоренным настоящим контрактом, кроме как в случае, когда Агентство извещают о дате изменения расценок, и Агентство дает согласие на оплату услуг станции по повышенным расценкам.

## **7. ПРОГРАММНЫЙ И РЕКЛАМНЫЙ МАТЕРИАЛ**

7.1. Если на лицевой стороне контракта не оговорено иное, весь программный материал за исключением рекламных объявлений предоставляется Станцией, а весь рекламный материал – Агентством. Все расходы по доставке рекламных материалов на Станцию и последующему их возвращению владельцу, если таковое требуется, несет Агентство. Станция сохраняет рекламный материал в течение 60 (шестидесяти) дней после эфира, после чего имеет

право его уничтожить, если на то нет иных указаний Агентства в письменной форме.

7.2. В случае, если Станция не получила от Агентства программу, рекламное объявление или инструкцию по размещению их в эфире за три рабочих дня до намеченного выпуска в эфир, она обязана сообщить об этом диспетчеру Агентства по работе с телестанциями по телефону, а затем направить об этом письменное уведомление. Если эти материалы и инструкции не поступили на Станцию в течение двух рабочих дней после такого уведомления, Станция вправе либо перенести эфир на другое время, либо выставить счет Агентству за зарезервированное время. Станция предпримет все усилия, чтобы выпустить в эфир материал, полученный от Агентства, несмотря на позднюю его доставку.

7.3. Если, по причине, не зависящей от Агентства, как то форс мажорные обстоятельства, чрезвычайные обстоятельства, общественная необходимость, ограничения, введенные в законодательном порядке, природные катастрофы, трудовые споры, и прочие подобные причины, Агентство оказывается не в состоянии предоставить к предусмотренной передаче оговоренные настоящим контрактом рекламное объявление и/или программу, Агентство не несет за это ответственности перед Станцией. В таком случае Станция предлагает перенести эфир упомянутых материалов на другое взаимоприемлемое время. Если стороны не могут договориться о новом взаимоприемлемом времени, Станция кредитует Агентство под другие объявления и/или программы в размере суммы, предусмотренной на данное время и отрезок в момент покупки. Агентство вправе рассчитывать на те же расценки, которые применялись бы в случае выхода программы в эфир.

7.4. Рекламные объявления и вещательные программы, предоставленные Агентством, подлежат утверждению со стороны Станции; Станция вправе в любой момент воспользоваться правом отвергнуть подобные материалы, в том числе и по причине их низкого технического качества.

В случае, если программные материалы сочтены неудовлетворительными, Станция обязана не позднее, чем через 48 часов по получении ею этих материалов, уведомить об этом Агентство по телефону, а впоследствии и в письменной форме. Если Агентство не предоставит материалы удовлетворительного качества к сроку за три дня до эфира, Станция вправе поставить на предусмотренное место свою программу, без последствий для Агентства. В случае, если рекламный материал внутри программы оказывается неудовлетворительного качества, Станция уведомляет об этом Агентство по телефону с последующим письменным уведомлением, и в случае если Агентство не предоставит удовлетворительные материалы за два дня до намеченного эфира, настоящий контракт может быть расторгнут любой стороной без последствий для обеих сторон.

### **8. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ВЕЩАТЕЛЯ**

Станция обязуется защитить Агентство и рекламодателя от любой ответственности, вытекающей из демонстрации в эфире (1) любого программного материала, за исключением программного материала, предоставленного Агентством; и (2) музыкальных сочинений, лицензированных к эфиру организацией по выдаче музыкальных лицензий, с которой Станция связана лицензионным договором. Агентство обязуется защитить Станцию от любой ответственности, вытекающей из демонстрации в эфире рекламного или программного материала, предоставленного Агентством, за исключением вышеупомянутых музыкальных сочинений.

### **9. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

9.1. Обязательства Станции по настоящему договору зависят от выданных ей лицензий и применимых законов и подзаконных актов: федеральных, штата и местных.

9.2. Станция примет обычные меры предосторожности в обращении с имуществом и почтовыми отправлениями, но не принимает на себя ответственность за утрату или ущерб, причиненный программам или рекламным объявлениям, предоставленным Агентством по настоящему контракту. Станция не принимает почтовые отправления, корреспонденцию или телефонные звонки по вопросу телепередач иначе, как по предварительному согласию.

9.3. Настоящий контракт и права по нему не может быть передан или переадресован без письменного на то согласия Станции; Станция не обязана исполнять свои обязательства по предоставлению эфира по данному контракту никакому рекламодателю, кроме того, который поименован на лицевой стороне настоящего контракта.

9.4. Невыполнение Станцией или Агентством любого из условий настоящего контракта не означает отмены этого или любого иного условия.

9.5. Настоящий контракт содержит все соглашения между сторонами по данному вопросу и может быть изменен только в письменной форме по обоюдному согласию сторон.