



*Посвящается
Карен Карлсон и Карен Грин*

Все рассказы в этой книге — вымысел. Все имена, люди, места и события полностью выдуманы. Там, где используются имена реально существующих знаменитостей и юридических лиц, это сделано исключительно с литературными целями и не является утверждением факта. Сходство с кем-то или чем-то реальным не подразумевается и абсолютно случайно.

Мистер Пышка

Затем Фокус-группа опять собралась в очередном конференц-зале на девятнадцатом этаже «Ризмайер Шеннон Белт Эдвертайзинг». Каждый участник вернул пакет с Индивидуальным профилем реакции модератору, который благодарил всех по очереди. Вдоль длинного конференц-стола стояли кожаные крутящиеся кресла; схемы рассадки не было. Для всех желающих выставили бутилированную родниковую воду и напитки с кофеином. Из окна с толстым тонированным стеклом, занимавшим всю наружную стену, с высоты открывался панорамный вид на северо-восток, отчего конференц-зал казался просторным и привлекательным, с более-менее природным освещением, что только радовало после тесных тест-кабинок с безликими флуоресцентными лампами. Пара участников Целевой Фокус-группы, рассаживаясь по удобным креслам, машинально ослабили галстуки.

На подносе в центре конференц-стола находились новые образцы продукта.

Модератор — как и тот, что этим утром вел большое собрание по Тестированию продукта и Начальной реакции перед тем, как всех членов разных Фокус-групп распределили по индивидуальным звуконепропускаемым кабинкам для заполнения Индивидуальных

профилей реакции, — имел степени как по описательной статистике, так и по поведенческой психологии и работал в «Команде Ду» — передовой компании, занимавшейся исследованиями рынка, ее услугами «Ризмайер Шеннон Белт Эдв.» в последние годы пользовалась почти эксклюзивно. Этот модератор Фокус-группы был человеком плотного телосложения, с бледными веснушками, старомодной прической и дружелюбным, пусть и немного нервным, продуманно фамильярным поведением. У него за спиной, на стене рядом с дверью, висела белая доска для презентаций с легко стираемыми маркерами на алюминиевой полочке.

Пока все не расселись поудобнее, модератор рассеянно терял краешки бланков ИПР в папке. Затем сказал: «Итак, еще раз спасибо за ваше участие, которое — как, уверен, мистер Маунс уже говорил вам этим утром, — является важным этапом в решении, какие новые продукты станут доступны для потребителей, а какие не станут». Он изящно, умело обводил взглядом весь стол так, что словно смотрел на каждого человека, — этот навык слегка противоречил застенчивому и в чем-то нервному языку его тела во время речи перед собравшимися. Четырнадцать членов Фокус-группы — из них все были мужчинами и многие выбрали себе напитки — ответили слабыми жестами: судя по выражению их лиц, участники далеко не на 100% были уверены, что от них потребуется. По виду и ощущениям конференц-зал очень отличался от стерильной, почти лабораторной аудитории, где два часа назад проводились ТП/НР. Модератор — с традиционным карманным протектором, откуда торчали ручки трех разных цветов, — был в свежей рубашке в полоску, шерстяном галстуке и брюках оттенка какао, но без пиджака и без блейзера. Рукава он не закатывал. Его улыбка, как заметили несколько участников, казалась слегка болезненной, словно он перед кем-то извинялся. На той же стороне его рубашки,

где висел бейджик с именем, к нагрудному карману был прикреплен большой значок или жетон со знакомой бренд-иконой «Мистера Пышки» — по-детски пухлым мультяшным лицом неопределенной расовой принадлежности с полужакрытыми глазами и выражением, которое каким-то образом передавало одновременно удовольствие, сытость и хищное желание. Весь его вид казался таким безобидным, что почти невозможно было не улыбнуться ему в ответ или не почувствовать воодушевление, — бренд-икону заказал и утвердил один из старших криэйторов «Ризмайер Шеннон Белт» больше десяти лет назад, когда региональная компания «Мистер Пышка» влилась в национальную корпорацию, быстро расширилась и диверсифицировалась от экстремально мягкого хлеба и булочек для сэндвичей к круассанам, пончикам с начинками, пирожным и мягким кондитерским изделиям почти всех вообразимых видов; и без всяких заложных посылов или ассоциаций, какие мог бы измерить по собранным данным или точно определить отдел демографии, грубоватое контурное личико стало одной из самых популярных, узнаваемых и наглядно успешных бренд-икон в американской рекламе.

Трафик на улице внизу был оживленным, как и торговля.

Однако этим светлым холодным ноябрьским днем 1995 года аккуратно отобранные и одобренные Фокус-группы собрались не по поводу бренд-иконы «Мистер Пышка». Сейчас третью фазу Фокус-тестирования проходил новый хай-концепт — пирожное с акцентом на шоколаде, выходящее под брендом «Мистер Пышка», изначально задуманное для розничной продажи в супермаркетах: в упаковках по двенадцать штук для продуктовых аутлетов верхнего сегмента, сперва на Среднем Западе и Северо-Восточном побережье, а затем, если данные по пробному рынку оправдают надежды родительской компании «Мистер Пышка», и по всей стране.

В центре конференц-стола на большом крутящемся серебряном подносе были сложены пирамидальной горкой 27 пирожных. Каждое было упаковано в герметичный трансполимерный материал, напомиавший бумагу, но рвавшийся как тонкий пластик, — такую же розничную упаковку применяли почти все американские изготовители кондитерских изделий с тех пор, как композит впервые ввел на рынок M&M Mars для запуска инновационной линейки «Милки Вей Дарк» в конце 1980-х годов. На упаковке нового продукта напечатан знакомый характерный бело-голубой узор «Мистера Пышки», но здесь Мистер Пышка округлил глаза и рот в карикатурной тревоге за последовательностью микро-текстурированных черных полосок, напомиавших прутья тюремной решетки, вокруг двух из таких полосок или прутьев пухлые пальцы цвета теста сложились в универсальной позиции заключенных всего мира. Темные, исключительно плотные и влажные на вид пирожные в обертке были «Преступлениями!»[®] — их рискованное и многозначительное торговое название по замыслу одновременно и транслировало, и пародировало чувство греха/невзыскательности/преступления/порока, которое охватывало современного потребителя, ведущего здоровый образ жизни, из-за поглощения высококалорийного корпоративного снека. Также матрица ассоциаций в названии включала намек на взрослый возраст и взрослую независимость: было решено отказаться от сверхмилых, мультяшных названий с акцентом на буквах «м» и «у» множества других популярных пирожных ради реалистичности, так как наименование «Преступление!» изначально задумывалось и тестировалось для обращения к мужской ЦА в возрасте от 18 до 39 лет — самой вожделенной и пластичной демографической таргет-группе элитного маркетинга. Только двое из присутствующих участников Фокус-группы были старше 40: во время интенсивного демографического/поведен-

ческого отсева, благодаря которому данные от Фокус-групп «Команды Ду» ценили столь высоко, команда технической обработки Скотта Р. Лейлмана проверила их профили не один, а целых два раза.

Вдохновленные, если верить слухам в агентстве, встречей-откровением креативного директора РШБ с так называемой «Шоколадной смертью» в кафе Ближнего Нортсайда, «Преступления!» тоже были шоколадными во всем — в начинке, глазури и тесте, — причем делали их из настоящего или десертного шоколада, а не обычного гидрогенизированного кокоса и кукурузного сиропа с витамином F, так что «Преступления!» считались не столько вариацией «Зингеров», «Динг-донгов», «Хо-хо» и «Шокодиллов» от конкурентов, сколько их радикальным переосмыслением на престижном уровне. Увенчанный куполом цилиндр из бисквитного теста без добавления муки и со вкусом мальтита целиком покрывался слоем в 2,4 мм шоколадной глазури с высоким содержанием лецитина, произведенной с микропримесями сливочного масла, кокосового масла, горького шоколада, шоколадного ликера, ванильного экстракта, декстрозы и сорбитола (сравнительно дорогостоящей глазури, причем из-за одного только избытка масла в ней потребовались героические инновации в системах производства и проектировании — пришлось переоборудовать целую технологическую линию, переучить работников конвейера и пересчитать квоты производства и контроля качества более-менее с нуля), а также затем эта высококачественная глазурь вводилась под высоким давлением кулинарным шприцем в полый овал в центре каждого «Преступления!» размером 26 на 13 мм (центр, который, например, в продуктах «Хостесс инк.» был наполнен, по сути, сахарным взбитым лярдом), в результате чего на выходе получалась двойная доза ультранасыщенной глазури почти ресторанного качества, чей центральный кармашек — учитывая, что взаимодей-

ствие тонкого слоя внешнего покрытия с воздухом придавало слою твердый, но растворяющийся марципановый характер традиционной глазури, — казался еще насыщеннее, плотнее, слаще и преступнее, чем внешняя глазурь — которая, согласно большинству ИПР и РРГ на полевых тестах конкурентов, считалась самой любимой частью у потребителей. (На кассетах о поведенческой серии испытаний по двойному слепому методу 1991/92 гг. от «Чизт/Дэй IB», ведущего агентства компании «Хостесс», показано, что больше 45% молодых потребителей большими сухими неровными хлопьями снимают матовую глазурь с «Хо-хо» и едят только ее, пока само пирожное бюджетного сегмента остается дальше каменеть на крутящихся подносах, — якобы клипы из этой серии вошли в изначальный питч РШБ для ребят из отдела развития дочерних продуктов в родительской компании «Мистера Пышки»).

Согласно нестандартному решению, кое-что из этого, в кавычках бэкграунда привилегированного доступа, то есть информацию об ингредиентах, производственных инновациях и даже демографическом таргетировании передал Фокус-группе модератор, набросавший легко стираемым маркером схему производственных этапов пирожного «Мистера Пышки» и сложных изменений, которые было необходимо внести в автоматическую линию для создания «Преступления!». Вся релевантная информация доносилась во время мастерски срежиссированного периода вопросов-ответов, где многие заблаговременно оговоренные вопросы озвучили два мнимых участника Целевой Фокус-группы, которые на самом деле были вовсе не обычными потребителями, а работниками «Команды Ду»: их назначили, чтобы они помогли срежиссировать нестандартно информативные вопросы-ответы и наблюдали за размышлениями остальных двенадцати человек после того, как модератор покинет помещение, при этом работники старались

не влиять на аргументы или вердикты Фокус-группы, но впоследствии добавляли личные наблюдения и впечатления, уточняющие и конкретизирующие данные из Резюме реакции группы и цифровых видео; последние записывали с помощью камеры, внешне похожей на большой детектор дыма в северо-западном углу конференц-зала, чьи объектив и параболический микрофон, несмотря на всю свою мобильность и передовые технологии, не могли зафиксировать некоторые тонкие нюансы в индивидуальном поведении, а также тихие обмены репликами между сидящими смежно участниками. Одному НАМу* — художнику молодому человеку с восковыми светлыми волосами и красной кожей, больше казавшейся раздраженной, чем румяной или пышущей здоровьем, — координатор НАМов «Команды Ду» разрешил выработать эксцентричные и раздражающие (для большинства участников Фокус-группы) личные привычки, уже одна очевидность которых служила для маскировки его профессиональной принадлежности: перед ним стояли мягкие пластмассовые флакончики со смазкой для контактных линз и внутриносовым раствором, и он не просто конспектировал презентацию модератора, но конспектировал громко скрипящим фломастером с пахучими чернилами, а когда задавал один из предписанных вопросов, то не поднимал робко руку и не прочищал горло, как было в порядке вещей для других НАМов, а просто резко бросал: «Вопрос», — как то: «Вопрос: можно уточнить, что значит «естественный» и «искусственный» вкус и есть ли существенное различие между тем, что это значит на самом деле, и тем, как это должен понимать среднестатистический потребитель», — без всякой вопросительной интонации или

* Термин «Команды Ду» для кротов в Фокус-группах — Непредставленный ассистент модератора, чья личность теоретически неизвестна модераторам в тестах по двойному слепому методу, но на практике раскрыть их было как нечего делать.

выражения, наморщив лоб, с перекошенными очками без оправы.

Как предсказало бы любое нормальное однофакторное гауссово распределение, не все участники Целевой Фокус-группы внимательно слушали объяснения модератора о том, чего надеются достичь «Мистер Пышка» и «Команда Ду», когда ненадолго оставят Фокус-группу, чтобы участники сравнили результаты своих Индивидуальных профилей реакций без посторонних, открыто и без вмешательства пообщались между собой и попытались прийти к единодушному и однозначному Резюме реакции группы на продукт по шестнадцати разным радиальным осям Предпочтения и Удовлетворения. В некоторых объемах это невнимание учитывалось в матрицах проведения того, что, как сообщили модератору ЦФГ, на самом деле тестировалось сегодня на девятнадцатом этаже. Этот вторичный (или «вложенный») тест собирал квантифицируемые данные о том, кавычки открываются, какой эффект окажет на Целевую Фокус-группу полный доступ к информации о производстве и маркетинге продукта, и как он повлияет на ее восприятие как самого продукта так и его корпоративного производителя, кавычки закрываются; это была серия тестов по методу двойного слепого метода, задуманная для повторения по трем разным схемам со случайными ЦФГ в течение двух следующих фискальных кварталов при финансовой поддержке сторон, личности которых утаили от модераторов по (якобы) условиям вложенного тестирования.

Трое из участников Целевой Фокус-группы с отсутствующим взглядом тарацились в большое тонированное окно, откуда открывался вид изысканно-приглушенного цвета сепии на небоскребы с северной стороны улицы и — за ними и между ними — на разные части северо-восточного Лупа, порта и несколько футов озера в резком перспективном сокращении. Двое из

этих участников были очень молоды — далеко слева по оси X от ЦА — и развалились на наклонившихся крутящихся креслах с выражением либо задумчивости, либо нарочитого безразличия; третий рассеянно ощупывал ямочку на верхней губе.

Согласно требованиям того, что неожиданно оказалось его нынешней профессией, модератор Фокус-группы прошел специальную подготовку, а потому при взаимодействии с людьми вел себя оживленно и спонтанно, но при этом на самом деле внутренне оставался бесстрастным, сохранял почти клиническую внимательность, а также обладал наметанным глазом на поведенческие детали, благодаря которым часто можно найти настоящие самородки статистической релевантности в пустой породе случайного факта. Иногда свой вклад вносят даже мелочи. Модератора звали Терри Шмидт, возраст — 34 года, Дева. Одиннадцать из четырнадцати мужчин Фокус-группы носили часы, из часов примерно треть были дорогими и/или импортными. У двенадцатого — он был заметно старше всех остальных участников ЦФГ — на жилете по диагонали, слева направо, лежала платиновая цепочка высококачественных карманных часов, у этого человека было широкое розовое лицо и постоянное добродушное выражение в глазах, как у главы семейства с множеством внуков, который так часто с теплом глядел на них, что подобное выражение стало для него привычным. Дедушка Шмидта жил в поселке для престарелых на севере Флориды, где сидел с пледом на коленях и, когда Шмидт приезжал к нему два раза, постоянно кашлял и звал Терри исключительно «пареньком». Ровно 50% мужчин в зале сидели в пиджаках и галстуках либо пиджаки или блейзеры висели на спинках их кресел, причем три пиджака были частью настоящего делового костюма-тройки; еще трое участников носили комбинации из трикотажных рубашек, брюк и разнообразных свитеров с вырезом