KELLER
CHERNEV

Маркетинг менеджмент

Филипп **КОТЛЕР**

Кевин **КЕЛЛЕР**

Александр **ЧЕРНЕВ**

16-е изд.

Маркетинг
Marketing
Management

Филипп КОТЛЕР
Кевин КЕЛЛЕР
Александр ЧЕРНЕВ

15-е изд.

Philip Kotler
Kevin Lane Keller
Alexander Chernev

ПИТЕР

SIXTEENTH EDITION

Marketing Management

Philip Kotler
Northwestern University

Kevin Lane Keller
Dartmouth College

Alexander Chernev
Northwestern University

Маркетинг менеджмент

Филипп **КОТЛЕР**
Кевин **КЕЛЛЕР**
Александр **ЧЕРНЕВ**

16-е изд.

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI VAZIRLAR MAHKAMASI HUZURIDAGI BIZNES VA TADBIRKORLIK OLIY MAKTABI
2079

ПИТЕР®
Санкт-Петербург • Москва • Минск
2024

ББК 65.80-59
УДК 339.138
К73

Котлер Филипп, Келлер Кевин, Чернев Александр

К73 Маркетинг менеджмент. 16-е изд. — СПб.: Питер, 2024. — 608 с.: ил. — (Серия «Классический зарубежный учебник»).

ISBN 978-5-4461-2290-5

Мир маркетинга меняется каждый день. Продолжающаяся глобализация, достижения в области технологий, электронной коммерции и цифровых коммуникаций, все большее влияние социальных сетей и широкое использование аналитики больших данных, автоматизация маркетинга и искусственный интеллект внесли коррективы во многие отрасли и открыли двери для внедрения новых бизнес-моделей.

Новое 16-е издание знаменитого труда классика маркетинга Филипа Котлера отражает новейшую маркетинговую теорию и практику, отличается упорядоченной организацией содержания, обновленными материалами и новыми примерами, отражающими самые последние изменения на рынке. Описываются инструменты и основные подходы, применяемые при анализе частых проблем в маркетинг менеджменте, кейсы и примеры иллюстрируют маркетинговые стратегии и методы.

Издание адресовано руководителям и собственникам компаний, профессиональным маркетологам, а также студентам, обучающимся по направлению подготовки «Менеджмент».

16+ (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ББК 65.80-59
УДК 339.138

Права на издание получены по соглашению с Pearson Education Inc.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Информация, содержащаяся в данной книге, получена из источников, рассматриваемых издательством как надежные. Тем не менее, имея в виду возможные человеческие или технические ошибки, издательство не может гарантировать абсолютную точность и полноту приводимых сведений и не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.

В книге упоминаются организации, деятельность которых признана экстремистской и запрещена на территории Российской Федерации: Meta Platforms Inc. (Facebook, Instagram), Twitter и др.

Издательство не несет ответственности за доступность материалов, ссылки на которые вы можете найти в этой книге. На момент подготовки книги к изданию все ссылки на интернет-ресурсы были действующими.

ISBN 978-0-13-588715-8 англ.

ISBN 978-5-4461-2290-5

© 2022, Authorized translation from the English language edition, entitled Marketing Management, 16th Edition by Philip Kotler; Kevin Lane Keller; Alexander Chernev, published by Pearson Education, Inc, publishing as Pearson
© Перевод на русский язык ООО «Прогресс книга», 2024
© Издание на русском языке, оформление ООО «Прогресс книга», 2024
© Серия «Классический зарубежный учебник», 2020

Моей жене и лучшему другу Нэнси с любовью.

Ф. К.

Посвящается моей жене Пунам
и двум моим дочерям Кэролин и Эллисон
с огромной любовью и благодарностью.

К. К.

Посвящаю эту книгу моим родителям
Ирине и Кристо
с любовью и благодарностью.

А.Ч.

Содержание

Предисловие **9**

Что нового в шестнадцатом издании? 9
Обновленное содержание глав 10
Структурные особенности глав 13
Решение проблем обучения и преподавания 13
Метод обучения с акцентом на реальные и актуальные примеры 14
Учебные материалы для преподавателей 14

Об авторах **15**

Часть I
Основы маркетинг менеджмента

Глава 1. Понятие маркетинга в условиях новых реалий **18**

Компетенции маркетинга 20
Новые реалии в маркетинге 24
Роль маркетинга в деятельности организации 36
Организация отдела маркетинга и управление им 39
Создание клиентоориентированной организации 44
Выводы 48

Глава 2. Маркетинговое планирование и управление **52**

Планирование и управление на уровне корпорации и ее подразделений 54
Разработка рыночных предложений 58
Планирование рыночных предложений и управление ими 66
Разработка маркетингового плана 71
Внесение изменений в маркетинговый план 72
Выводы 76

Часть II
Понимание рынка

Глава 3. Анализ потребительских рынков ... **80**

Модель потребительского поведения 82
Характеристики потребителей 82
Психология потребителей 88
Процесс принятия решения о покупке 95
Выводы 107

Глава 4. Анализ корпоративных рынков ... **111**

Процессы закупок в организациях 113
Закупочный центр 116
Процесс закупки 120
Разработка эффективных программ бизнес-маркетинга 124
Управление отношениями между деловыми партнерами 129
Выводы 134

Глава 5. Проведение маркетинговых исследований **138**

Рамки маркетингового исследования 140
Процесс маркетингового исследования 143
Измерение рыночного спроса 154
Измерение продуктивности маркетинговой деятельности 157
Выводы 161

Часть III
Разработка успешной маркетинговой стратегии

Глава 6. Выявление сегментов рынка и целевых клиентов **164**

Определение целевых клиентов 166
Стратегический таргетинг 168
Тактический таргетинг 171
Односегментный и мультисегментный таргетинг 174
Сегментирование потребительских рынков 177
Выводы 186

Глава 7. Создание ценностного предложения и позиционирование 190

Разработка ценностного предложения и позиционирование 192
Выбор системы отсчета 195
Выявление потенциальных точек различия и точек паритета 196
Создание устойчивого конкурентного преимущества 202
Коммуницирование позиционирования рыночного предложения 205
Выводы 210

Часть IV
Создание ценности

Глава 8. Создание продуктов и управление ими 215

Дифференциация продукта 217
Дизайн продукта 219
Портфели и линейки продуктов 222
Вопросы упаковки и маркировки 229
Вопросы гарантийных обязательств и гарантийного обслуживания 233
Выводы 235

Глава 9. Создание сервисов и управление ими 241

Природа сервисов 243
Новые реалии сервисов 249
Достижение совершенства в обслуживании 253
Управление качеством сервисов 262
Выводы 268

Глава 10. Создание сильных брендов 272

Как работает брендинг 274
Создание бренда 280
Иерархия брендов 285
Динамика бренда 291
Брендинг предметов роскоши 297
Выводы 301

Глава 11. Управление ценообразованием и стимулирование сбыта 306

Факторы ценообразования 308
Психология потребителей и ценообразование 310
Установление цены 312
Инициирование и реагирование на изменения цен 325
Управление стимулами 327
Выводы 332

Часть V
Значение маркетинговых коммуникаций

Глава 12. Управление маркетинговыми коммуникациями 336

Роль маркетинговых коммуникаций 338
Постановка целей маркетинговых коммуникаций 340
Определение целевой аудитории и создание сообщения 344
Выбор средств коммуникации 345
Разработка креативных подходов 352
Измерение и оценка эффективности маркетинговых коммуникаций 356
Выводы 358

Глава 13. Разработка интегрированной маркетинговой кампании в эпоху цифровых технологий 362

Управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями 364
Реклама 366
Онлайн-коммуникации 371
Социальные сети 372
Мобильные коммуникации 376
Мероприятия и впечатления 377
«Сарафанное радио» 378
Паблисити и связи с общественностью (пиар) 380
Упаковка 383
Выводы 385

Глава 14. Личные продажи и прямой маркетинг 390

Личные продажи 392
Выбор подхода к организации работы торгового персонала 395
Управление коммерческим персоналом 401

Прямой маркетинг 405
Выводы 410

Часть VI
Предоставление ценности

Глава 15. Выстраивание каналов дистрибуции и управление ими 414

Роль каналов дистрибуции 416
Важнейшие решения, которые нужно принимать для управления каналами 422
Кооперация и конфликты в каналах 431
Управление рыночной логистикой 433
Выводы 439

Глава 16. Управление розничной торговлей 443

Современная бизнес-среда в розничной торговле 445
Ключевые решения в сфере розничной торговли 447
Управление многоканальной розницей 456
Управление частными торговыми марками 461
Оптовая торговля 464
Выводы 468

Часть VII
Управление ростом

Глава 17. Стимулирование роста на конкурентных рынках 472

Оценка возможностей роста 474
Завоевание позиций на рынке 478
Защита рыночных позиций 484
Маркетинговые стратегии жизненного цикла продукта 486
Выводы 496

Глава 18. Разработка новых рыночных предложений 501

Процесс разработки новых рыночных предложений 503
Генерация идеи 510
Создание концепции 514
Разработка бизнес-модели 516
Реализация предложения 518
Коммерческое развертывание 519
Выводы 522

Глава 19. Повышение уровня доверия и лояльности клиентов 526

Управление деятельностью по привлечению и удержанию клиентов 528
Управление удовлетворенностью и лояльностью клиентов 530
Управление взаимоотношениями с клиентами 537
Управление пожизненной ценностью клиента 544
Выводы 550

Глава 20. Выход на глобальные рынки 554

Решение о выходе на зарубежные рынки 556
Решение о том, на какие именно рынки выходить 558
Решение о том, как выходить на рынок 560
Решение о глобальной маркетинговой программе 565
Выводы 575

Глава 21. Социально ответственный маркетинг 578

Роль социальной ответственности в маркетинг менеджменте 580
Корпоративная социальная ответственность на уровне сообществ 581
Корпоративная социальная ответственность с учетом вопросов устойчивого развития 590
Нахождение баланса между требованиями социальной ответственности и корпоративной прибыльностью 594
Выводы 598

Предисловие

Шестнадцатое издание «Маркетинг менеджмента» базируется на тех же классических примерах и ключевых концепциях, изложенных в логической последовательности, которые в свое время и сделали первое издание неким эталоном среди литературы по данной теме. С тех пор как было опубликовано пятнадцатое издание, многое изменилось. Продолжающаяся глобализация, возрастающая роль фактора социальной ответственности корпораций, достижения в области технологий, электронной коммерции и цифровых коммуникаций, все большее влияние социальных сетей и широкое использование аналитики больших данных, автоматизация маркетинга и искусственный интеллект внесли коррективы во многие отрасли и открыли двери для внедрения новых бизнес-моделей. Чтобы ответить на эти изменения и предоставить менеджерам инструменты, необходимые для адаптации к новой рыночной среде, шестнадцатое издание было кардинально переработано — можно сказать, написано с нуля.

«Маркетинг менеджмент» обязан своим успехом максимальной реализации трех принципов: глубины, широты и актуальности. *Глубина* подразумевает прочную академическую основу, изучение важных теоретических концепций, моделей и понятий, руководство для решения практических проблем. *Широта* говорит об огромном спектре тем, рассматриваемых в книге, и акценте на тех из них, которые наиболее важны для маркетинг менеджмента. *Актуальность* воплощена в освещении ситуаций, с которыми обычно сталкиваются менеджеры, и подаче материала таким образом, чтобы они могли разрабатывать успешные стратегии для решения возникающих проблем.

Шестнадцатое издание учитывает главные преимущества предыдущих изданий, отличающие эту книгу от всех остальных учебников и монографий по данной теме, такие как:

- **Ориентация на управленческие решения.** В книге рассматриваются основные решения, которые должны принимать менеджеры по маркетингу и высшее руководство в поиске баланса между целями, возможностями и ресурсами организации и потребностями и перспективами рынка.
- **Аналитический подход.** В тексте описываются инструменты и основные подходы, применяемые при анализе частых проблем в маркетинг менеджменте. Кейсы и примеры иллюстрируют маркетинговые стратегии и методы.
- **Междисциплинарный подход.** «Маркетинг менеджмент» опирается на ценные результаты исследований из разных дисциплин, таких как экономика, поведенческие науки и теория управления, которые применимы при разработке фундаментальных концепций и инструментов, используемых для решения маркетинговых задач.
- **Универсальность.** В книге стратегическое мышление рассматривается применительно ко всему спектру объектов маркетинга: продуктам, услугам, людям, местам, информации, идеям и причинам; рынкам, ориентированным на конечных потребителей и бизнес-клиентов; коммерческим и некоммерческим организациям; отечественным и зарубежным компаниям; малому бизнесу и крупным фирмам; производственным и посредническим предприятиям, а также низко- и высокотехнологичным отраслям.
- **Комплексное и сбалансированное освещение основных вопросов.** «Маркетинг менеджмент» охватывает темы, в которых менеджер должен разбираться, чтобы суметь разработать и провести успешную маркетинговую кампанию.

ЧТО НОВОГО В ШЕСТНАДЦАТОМ ИЗДАНИИ?

Главной целью переработки текста предыдущего издания «Маркетинг менеджмента» было создание всеобъемлющей, современной и увлекательной монографии по данной теме.

Мы усовершенствовали структуру и добавили новый материал, исключили фрагменты, которые уже устарели или обновили их, а также удалили информацию, которая больше не соответствует действительности или является необязательной. Шестнадцатое издание позволяет тем специалистам и преподавателям, которые использовали предыдущие издания, опираться на свой прошлый опыт, а студентам, впервые берущим в руки эту книгу, предлагает непревзойденный по широте, глубине и актуальности текст.

Для улучшения формы подачи материала главы были объединены в семь, а не восемь частей (подробнее они описываются ниже). Мы сохранили значительное число характерных особенностей структуры, которые в течение многих лет положительно воспринимались читателями: введения в начале глав; выделяющиеся на фоне основного текста примеры, содержащие описания заслуживающих внимания компаний или проблем; врезки «Памятка маркетолога» и «Маркетинг: в центре внимания», в которых излагается подробная концептуально важная информация и предоставляются сведения о конкретных организациях. Большинство открывающих главу вступлений, примеров и резюмирующих главу выводов являются новыми и отражают текущие изменения на рынке.

ОБНОВЛЕННОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВ

Шестнадцатое издание содержит новую информацию, а материал, перенесенный из предыдущего издания, упорядочен. Переработанная книга лучше отражает, как в настоящее время преподают маркетинг менеджмент в большинстве бизнес-школ. А сейчас вашему вниманию предлагаются ее структура и описание того, как отдельные ее части и главы соотносятся с соответствующими частями и главами предыдущего издания.

1. Часть I «Основы маркетинг менеджмента» — это новое название части I предыдущего издания.
   - Глава 1 «Понятие маркетинга в условиях новых реалий» была существенно изменена и должна выступать в качестве вводной, описывающей маркетинг менеджмент как бизнес-дисциплину.
   - Глава 2 «Маркетинговое планирование и управление» также была переписана, чтобы предоставить практическую основу для управления маркетинговыми мероприятиями и маркетингового планирования. В нее включен материал из глав 2 и 3 предыдущего издания, но бóльшая часть ее содержания — текст и рисунки — является новой. Например, в добавленном разделе под названием «Планирование и управление маркетинговыми предложениями» рассматривается G-STIC-подход к планированию мероприятий. Новый рис. 2.6 иллюстрирует структуру G-STIC, а на рис. 2.7 представлена блок-схема этого планирования.

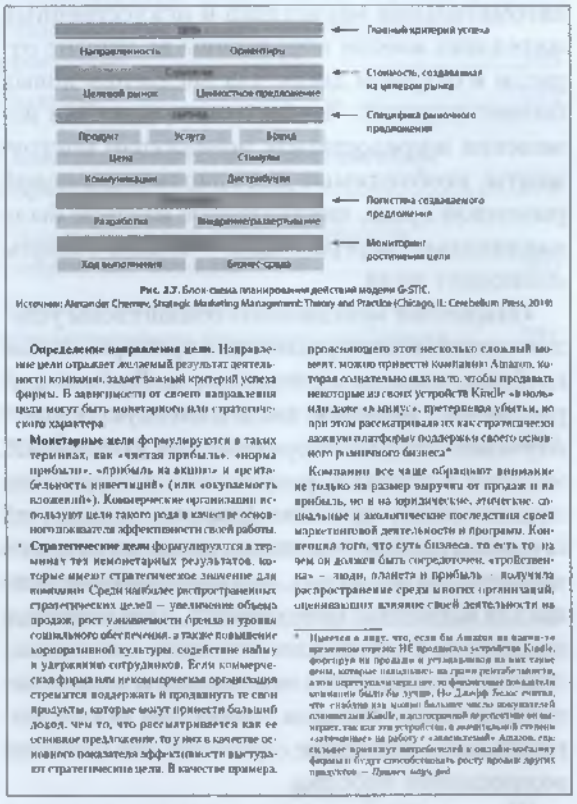


Рис. 2.7. Блок-схема планирования действий модели G-STIC.
Источник: Alexander Chernev, Strategic Marketing Management: Theory and Practice (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2014).

Определение направления цели. Направление цели отражает желаемый результат деятельности компании, задает важный критерий успеха фирмы. В зависимости от своего направления цели могут быть монетарного или стратегического характера.

- **Монетарные цели** формулируются в таких терминах, как «чистая прибыль», «норма прибыли», «прибыль на акцию» и «рентабельность инвестиций» (или «окупаемость вложений»). Коммерческие организации используют цели такого рода в качестве основного показателя эффективности своей работы.
- **Стратегические цели** формулируются в терминах тех немонетарных результатов, которые имеют стратегическое значение для компании. Среди наиболее распространенных стратегических целей — увеличение объема продаж, рост узнаваемости бренда и уровня социального обеспечения, а также повышение корпоративной культуры, содействие найму и удержанию сотрудников. Если коммерческая фирма или некоммерческая организация стремится поддержать и продвинуть те свои продукты, которые могут принести большой доход, чем то, что рассматривается как ее основное предложение, то у них в качестве основного показателя эффективности выступают стратегические цели. В качестве примера, проясняющего этот несколько сложный момент, можно привести компанию Amazon, которая сознательно шла на то, чтобы продавать некоторые из своих устройств Kindle «в ноль» или даже с «минусом», претерпевая убытки, но при этом рассматривая их как стратегически важную платформу поддержки своего основного розничного бизнеса*.

Компании все чаще обращают внимание не только на размер выручки от продаж и на прибыль, но и на юридические, этические, социальные и экологические последствия своей маркетинговой деятельности и программ. Концепция того, что суть бизнеса, то есть то, на чем он должен быть сосредоточен, «тройственна» — люди, планета и прибыль — получила распространение среди многих организаций, оценивающих влияние своей деятельности на

* Имеется в виду, что, если бы Amazon не начал-то продавать свои устройства Kindle, фокусируя на продаже и рекламируя их как такие вещи, которые нацелены на удовлетворение потребностей, а не ориентируясь на получение прибыли, его финансовые показатели изначально были бы лучше. Но Джефф Безос считал, что свободно или можно большее число покупателей ознакомятся Kindle, и долгосрочный эффект от этого перевесит тех, кто эти устройства, в значительной степени «заточенные» на работу с «экосистемой» Amazon, станет более активно пользователей в онлайн-магазину фирмы и будет способствовать росту продаж других продуктов. — *Примеч. перев. ред.*

2. Часть II «Понимание рынка» включает бóльшую часть материала из частей II и III предыдущего издания.

- Главы 3 и 4 — «Анализ потребительских рынков» и «Анализ корпоративных рынков» — являются обновленными версиями одноименных глав 6 и 7 предыдущего издания. Они были значительно переработаны, чтобы дать систематическое представление об анализе рынков.
- Глава 5 «Проведение маркетинговых исследований» объединяет в себе содержание глав 3 и 4 предыдущего издания и описывает рациональный подход к сбору сведений о рынках. Она включает новый раздел — «Интеллектуальный анализ данных», в котором рассказывается, как маркетологи могут получать полезную информацию о потребителях, компаниях и рынках.

3. Часть III «Разработка успешной маркетинговой стратегии» представляет собой модифицированную версию части IV предыдущего издания.
   - Глава 6 «Выявление сегментов рынка и целевых клиентов» — это существенно переработанный вариант главы 9 предыдущего издания. В ней дается новый материал, в рамках которого описываются стратегические и тактические аспекты сегментации рынка и определения целевых клиентов.

ВОЗРАСТАЮЩАЯ РОЛЬ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Современные технологии коренным образом меняют правила игры в сфере услуг. Банковское дело, например, трансформируется благодаря возможности осуществлять банковские операции онлайн и через мобильные приложения, которые клиенты редко оказываются в офисах банков и больше не общаются с их сотрудниками. Пандемия COVID-19 ускорила цифровую трансформацию услуг, вынудив многие компании изменить свой курс и преобразовать бизнес, интегрировав цифровые технологии, чтобы коренным образом изменить то, каким образом они предлагают ценность своим клиентам.

Технологии также обладают огромным потенциалом для повышения производительности работников сферы обслуживания. Тем не менее, компании должны избегать чрезмерного повышения технологической эффективности, чтобы не снизить воспринимаемые клиентами качество предоставляемых услуг[28]. Airbnb обладает одними из самых инновационных технологий в области онлайн-торговли, но гости клиенты остаются очень довольными и в случаях, когда у них возникают какие-то проблемы — даже если при этом они на самом деле вообще не общаются с сотрудником Airbnb. Все больше компаний внедряют функции «живого чата», чтобы объединить возможности общения с человеческим голосом. Одна из компаний, которые предоставляют предприятиям инструмент для того, чтобы связываться с клиентами через различные точки соприкосновения — от текстовых сообщений до электронной почты, от обычных телефонных до видео звонков и интеллектуальных чат-ботов — это Twilio.

Twilio

Twilio — ведущая платформа облачных коммуникаций — используется миллионами разработчиков по всему миру для «встраивания» функций телекоммуникационной инфраструктуры и улучшения различных каналов взаимодействия. У Twilio более 60 000 бизнес-клиентов, в том числе так такие известные, как Airbnb, Intuit, Salesforce, Uber, Twitter, eBay, Sony, Yelp, Hulu и Lyft. Twilio предлагает своим клиентам комплексную, настраиваемую и простую в использовании платформу для автоматизации и оптимизации коммуникаций с клиентами, партнерами, сотрудниками и коллегами. Coca-Cola использует Twilio для быстрой отправки специалистов по обслуживанию оборудования, сайт недвижимости Trulia использует эту платформу в своем приложении для быстрого выхода, авторизованных потенциальных покупателей оперативно связываться с агентом, EMC через Twilio рассылает текстовые сообщения сотрудникам, когда случается сбой в своей IT-инфраструктуре, а Airbnb использует ее для автоматической отправки информации о потенциальных арендаторах должникам недвижимости. Опубликовать на своей коммуникационной платформе для телефонных, голосовых, видеочатов и прямой речи для обмены сообщениями, Twilio расширила свой портфель услуг, включив в него обычный сервис контакт-центры и облачное приложение, которое позволяет вам решение обрабатывать платежную информацию без необходимости получать номер банковской карты своему представителю. Чтобы добавить в свой портфель предложения возможности электронной почты, Twilio в 2019 году приобрела SendGrid — ведущую платформу API электронной почты, которая расширила возможности предложения по обеспечению согласованного обмена сообщениями на основе данных в предпочтительный для своих клиентов форм общения[29].

Интернет и облачные технологии позволяют фирмам совершенствовать свои предложения услуг и укреплять отношения с клиентами, обеспечивая интегрированную интерактивность персонализацию для конкретных клиентов и ситуаций, а также корректировку предложений фирмы в режиме реального времени. Но не мере того,

Twilio

Чтобы поддерживать удовлетворенность своими услугами как своих давних непосредственных бизнес-клиентов, так и их клиентов, ведущая облачная коммуникационная платформа Twilio предлагает множество простых в использовании настраиваемых сервисов, которые автоматизируют, оптимизируют и улучшают взаимодействие между компаниями и их клиентами, партнерами и сотрудниками.

Источник: Gabby Jones/Bloomberg/Getty Images

- Глава 7 «Создание ценностного предложения и позиционирование» — это измененная и обновленная глава 10 предыдущего издания. Она строится на материале главы 6 [этого издания] и описывает систематический подход к разработке ценностного предложения для выбранного целевого рынка. Глава посвящена тому, как следует разрабатывать содержательное ценностное предложение, учитывая преимущества и выгоды в трех областях — практической, психологической и денежной, в ней намечены стратегии создания устойчивого конкурентного преимущества.

4. Часть IV «Создание ценности» представляет собой модифицированную версию части V предыдущего издания.
   - Глава 8 «Создание продуктов и управление ими», глава 9 «Создание сервисов и управление ими» и глава 10 «Создание сильных брендов» соответствуют главам 13, 14 и 11 предыдущего издания. Все они были значительно переработаны, чтобы отразить новые рыночные реалии.
   - Глава 11 «Управление ценообразованием и стимулирование сбыта» включает материал из глав 16 и 20 предыдущего издания. Обсуждение проблем поддержки и стимулирования продаж теперь является частью главы о ценообразовании, а не главы об управлении массовыми коммуникациями.

5. Часть V «Значение маркетинговых коммуникаций» соответствует части VII предыдущего издания. Обратите внимание, что порядок следования частей VI и VII предыдущего издания был изменен на противоположный: таким образом, тема коммуникации идет перед темой дистрибуции. Это сделано для того, чтобы структура соответствовала представлениям о маркетинге как о процессе создания, коммуникации и предоставления ценности.
   - Глава 12 «Управление маркетинговыми коммуникациями» соответствует главе 19 в предыдущем издании и описывает модернизированный подход к разработке информационной кампании с привлечением к ней различных массмедиа.
   - Глава 13 «Разработка интегрированной маркетинговой кампании в эпоху цифровых технологий» включает в себя материалы глав 20 и 21 предыдущего издания. В ней описываются основные решения, связанные со средствами массовой информации и использованием различных коммуникационных каналов.

системы экспериментальных исследований, предназначенных для тестирования прототипов. С этой целью такое исследование может включать в себя изменение одного или нескольких аспектов прототипа и наблюдение за влиянием этих изменений на реакцию клиентов на предложение — процесс, также называемый A/B-тестированием. Основываясь на результатах эксперимента, компания либо приступает к разработке бизнес-модели предложения, либо возвращается к «чертежной доске», чтобы сформулировать новые идеи и концепции, скорректированные под влиянием знаний, полученных в ходе тестирования. Другим широко используемым подходом является совместный анализ, который включает в себя просьбу респондентам оценить ряд различных комбинаций атрибутов предложения, чтобы определить ценность, которую потребители придают каждому из них.

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-МОДЕЛИ

До этого момента товар существовал только в виде описания, чертежа или прототипа. Следующий шаг требует существенного роста расходов, по сравнению с которыми сделанные до сих пор затраты могут выглядеть незначительными. Компания должна определиться, может ли идея продукта быть воплощена в коммерчески реализуемое предложение. При **разработке бизнес-модели** также обязательно должны приниматься во внимание способность предложения создавать ценность — в дополнение к его технологической осуществимости и желаемости, что устанавливается на стадии выстраивания концепции. Если бизнес-модель при проверке показывает слабую жизнеспособность, то от концепции можно переходить к следующей стадии. Но если анализ бизнес-модели приводит к выводу о том, что предложение вряд ли создаст рыночную стоимость для компании и ее клиентов, то концепция предложения (а иногда и его основная идея) должна быть пересмотрена и ей должна быть дана новая оценка.

СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Процесс создания бизнес-модели состоит из трех ключевых компонентов (подробно рассмотренных в главе 2): определение целевого рынка, формулирование ценности, которую несет в себе данное предложение для участников этого рынка, и определение ключевых характеристик этого предложения (рис. 18.3):

Рис. 18.3. Ключевые компоненты бизнес-модели нового рыночного предложения
Источник: Alexander Chernev. Strategic Marketing Management: Theory and Practice (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019)

- Глава 14 «Личные продажи и прямой-маркетинг» — это существенно переработанная глава 22 предыдущего издания. Материал о личных продажах теперь представлен в виде трех разделов: управление процессом продаж, разработка структуры отдела продаж и управление им.

6. Часть VI «Предоставление ценности» соответствует части VI предыдущего издания.

- Глава 15 «Выстраивание каналов дистрибуции и управление ими» соответствует главе 17 предыдущего издания, ее структура и содержание обновлены.
- Глава 16 «Управление розничной торговлей» соответствует главе 18 предыдущего издания, но в ней представлен новый взгляд на вопросы франчайзинга.

7. Часть VII «Управление ростом» является новой и завершает книгу. В ней освещаются связанные с ростом темы, которые затрагивались в разных частях предыдущего издания.

- Глава 17 «Стимулирование роста на конкурентных рынках» является обновленной и более упорядоченной версией главы 12 предыдущего издания.
- Глава 18 «Разработка новых рыночных предложений» была в предыдущем издании главой 15. Теперь она структурирована таким образом, чтобы отражать ключевые этапы процесса разработки нового продукта. В частности, в эту главу включен новый материал о генерировании идей, разработке бизнес-моделей и о том, как делать предложения и выходить на рынки.
- Глава 19 «Повышение уровня доверия и лояльности клиентов» включает в себя то, что рассматривалось в главе 5 предыдущего издания, и посвящена управлению взаимоотношениями с клиентами.
- Глава 20 «Выход на глобальные рынки» содержит материал главы 8 предыдущего издания.
- Глава 21 «Социально ответственный маркетинг» — это новая глава, в которой говорится о возрастающей важности социальной ответственности корпораций в маркетинг менеджменте. Поскольку все больше компаний ставят своей целью не только получение прибыли, ведение бизнеса социально ответственным образом становится ключевым аспектом создания рыночной стоимости.

United Way

United Way

United Way дополняет свою деятельность по сбору средств партнерскими отношениями с корпорациями для предоставления значимых услуг, отражающих потребности конкретных сообществ. Источник: Предоставлено United Way

Здоровый и долгосрочный рост бренда требует, чтобы компании участвовали во множестве маркетинговых мероприятий, направленных на достижение широкого круга целей. При этом они также должны учитывать влияние своих действий на общество. Корпоративная социальная ответственность стала приоритетом для многих организаций и прочно вошла в их бизнес-модели. Некоторые компании, такие как United Way, полностью поддерживают это видение.

United Way, крупнейшая в США благотворительная организация по получению пожертвований, представляет собой сеть филиалов, управляемых и финансируемых на местном уровне, работающих в 1800 сообществах в более чем 40 странах. Основанная в Денвере (штат Колорадо) в 1887 году с единой целью сбора средств для местных благотворительных организаций, United Way расширила свою деятельность и, сотрудничая с другими структурами, которых раздражает ее видение, чтобы изменить ситуацию и привлечь внимание к работе и значимости результата United Way сосредоточивает свои усилия на программах, обеспечивающих измеримые результаты, которые приносят пользу конкретным сообществам, а не просто на сборе средств для поддержки различных мероприятий. Для достижения своей миссии United Way объединяет людей, организации и сообщества вокруг общего дела, создает видение и общую веру вокруг. Например, United Way объединила усилия с H&R Block, Walmart Foundation, Goodwill Industries и National Disability Institute, чтобы запустить инициативу, цель которой было сделать возможным участие с миллионами граждан с ограниченными финансовыми возможностями, и теперь в большинстве случаев, чем любая другая организация, они помогают большому числу людей сделать налоговую отчетность бесплатно. United Way также в свое время обратилась в Федеральную комиссию по связи (FCC) с ходатайством об организации телефонной горячей линии «2-1-1», которая предоставляла бы информацию и перенаправляла услуги, чтобы помочь людям во время кризиса находить необходимые медицинские и другие услуги на местах. С тех пор система «2-1-1» стала с США национальным ресурсом, предоставляющим экстренную помощь обычным людям и сообществам, как правило, их услугами, находящимися, спасибо, первых и других чрезвычайных ситуаций. Сотрудничая с системой-гигантом Salesforce.com, United Way смогла привлечь новых спонсоров и увеличить инвестиции с существующими, сократить вдвое свои ежегодные расходы. Более того, работая вместе, обе компании смогли создать платформу на основе технологий искусственного интеллекта Salesforce, которая позволяет использовать различные некоммерческие организации. Платформа адаптирует свое содержание к потребностям потенциальных жертвователей, их работодателей. Используя чаты средств общается за счет отчислений из заработной платы) и United Way. Что еще более важно, это позволяет жертвователям выбирать конкретную организацию, в которую они хотят направить свои взносы, а не отдавать вопрос распределения собранных средств на усмотрение United Way. © 2019 год с помощью 2-9 миллионов добровольцев United Way собрала 11 миллиардов долларов для местного края и других благотворительных организаций, обслуживающих более 60 миллионов человек.

Успешный общий маркетинг требует эффективности всех частей и компонентов — маркетинга взаимоотношений, интегрированного маркетинга, внутреннего маркетинга и т. д. В этой главе мы рассмотрим влияние маркетинговой деятельности компании на общество и изучим ключевые аспекты корпоративной социальной ответственности

СТРУКТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ГЛАВ

Главы имеют не только обновленное содержание, но и некоторые структурные особенности (примеры, врезки «Памятка маркетолога» и «Маркетинг: в центре внимания»), которые призваны проиллюстрировать ключевые концепции и повысить наглядность теоретической информации. Многое из этого является новшеством шестнадцатого издания, а то, что уже встречалось в предыдущем, было актуализировано, чтобы лучше отражать нынешнюю маркетинговую среду. Ниже перечислены некоторые компании и вопросы, представленные на таких врезках и не упоминавшиеся в предыдущем издании:

- Новые врезки-введения: Bird (глава 1), Slack (глава 2), Patanjali (глава 3), Qualtrics (глава 5), T-Mobile (глава 7), Tesla (глава 8), Publix (глава 9), Netflix (глава 11), Dove (глава 12), Net-a-Porter (глава 16), Dyson (глава 18), SoulCycle (глава 19) и United Way (глава 21).
- Новые примеры: Geico (глава 7), Haagen-Daz (глава 8), Twilio (глава 11), Tupperware (глава 14), Ambit Energy (глава 14), Wegmans (глава 19), Starbucks (глава 20), Uniqlo (глава 20) и Faguo2 (глава 21).
- Новые врезки «Памятка маркетолога»: «Теория принятия решений» (глава 3), «Погоня за длинным хвостом» (глава 6), «Этические аспекты ценообразования на рецептурные препараты» (глава 11), «Управление ценовым имиджем розничного продавца» (глава 16) и «Понимание процесса внедрения инноваций» (глава 18).
- Новые врезки «Маркетинг: в центре внимания»: Alibaba (глава 4), LEGO (глава 5), Chase Sapphire (глава 6), Warby Parker (глава 7), Priceline (глава 11), Uber (глава 11), Avon (глава 14), Airbnb (глава 17); Honest Tea (глава 18), WeChat (глава 18), Stitch Fix (глава 19), Caesars Entertainment (глава 19), Mandarin Oriental (глава 20), Ben & Jerry's (глава 21) и Tiffany & Co (глава 21).

Tesla

Tesla Model 3 призвана доказать, что серийно выпускаемые экологически безопасные электромобили могут успешно и с выгодой для себя отвоевывать долю рынка у производителей традиционных автомобилей с бензиновыми двигателями

Источник: Image BROKER/Alamy Stock Photo

В основе создания великого бренда лежит выдающийся продукт. Чтобы добиться лидерства на рынке, фирма должна предлагать товары и услуги высшего качества, обеспечивающие непревзойденную потребительскую ценность. Tesla завоевала рынок электромобилей в Соединенных Штатах, отчасти благодаря неустанному внимание к маленьким и мы дающим качественным качествам

В марте 2016 года Tesla представила долгожданную модель 3 — элегантную, мощную, как надеются основатели, и относительно недорогую электромобиль для массового потребителя. Модель 3 по цене от 35 000 долларов (после учета всех скидок и льготных выплат в размере 7500 долларов[1]) была задумана для того, чтобы изменить автомобильную промышленность, доказав, что массовое производство экологически чистого, привлекательного средства возможно и выгодно. Новые массовые автомобили Tesla вызвали большой энтузиазм, что привело к размещению на них более 400 000 предварительных заказов на сентябрь 2016 года. 100 000 из которых были размещены еще до того, как он был представлен. Привлекательность Model 3 для потребителей была обусловлена несколькими факторами. Во-первых, самые высокие были отсутствие прямой конкуренции. Сочетание имиджа Tesla как успешного бренда и относительно недорогой цены сделало его единственным вариантом для энтузиастов, которые искали качественный электрический седан по цене около 40 000 долларов. Чтобы достичь своей цели по производству 5000 автомобилей в неделю, Tesla инвестировала около 1 миллиарда долларов в строительство своей первой гигафабрики — завода по сборке литий-ионных аккумуляторов и автомобилей недалеко от Рино (Нева) в штате Невада. Успехи Tesla по увеличению производства Model 3 скромные. В 2018 году она стала самым продаваемым автомобилем премиум класса в США, несмотря на то что электромобили составляли всего 1 1/2 % от общего объема продаж. Несмотря на свой успех, Tesla сталкивается с растущей конкуренцией со стороны других автопроизводителей, которые привносят свои продуктовые линейки в соответствие с духом времени, включая и все больше количество полностью электрических автомобилей. Тем не менее, Tesla сосредоточена на завоевании значительной доли традиционного автомобильного рынка. «Наши настоящие конкуренты — это не небольшая группа производителей электромобилей, стоящая от Tesla, — заявил генеральный директор Tesla Илон Маск, — а гораздо огромный пояс автомобилей с бензиновыми двигателями, ежедневно выпускающийся с заводов по всему миру. Осенью 2018 года Илон Маск заявил для Tesla цель по созданию электромобиля стоимостью 25 000 долларов с целью запаса хода более двух недель батарей, чтобы в перспективе превратить компанию в крупнейшего в мире производителя автомобилей[2]

Маркетинговое планирование начинается с формулирования предложения для удовлетворения потребностей или желаний целевых клиентов. Они будут отличать преимущества предложения по трем основным элементам: продукту, сервису и бренду. В этой главе мы подробно обсудим фактор продукта, в главе 9 – сервиса, в главе 10 – бренда. Все три элемента — продукт, сервис и бренд — должны слиться в конкурентно-привлекательном рыночном предложении.

[1] Данное специальное вознаграждение может изменить некоторые вопросы. На официальном сайте компании Tesla заявлялось, что о 35 000 электромобилях можно было заказать без каких-либо дополнительных условий: https://www.tesla.com/blog/35000-tesla-unit-3-available-now. Правда, это заявление датируется не 2016, а 2018 годом. – Прим. науч. ред.

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ ОБУЧЕНИЯ И ПРЕПОДАВАНИЯ

Многие из тех, кто изучает маркетинг менеджмент, — творческие люди, обладающие коммуникативными навыками. Тем не менее они часто сталкиваются с трудностями при разработке маркетинговых планов, которые сочетают проверенные подходы с современными инструментами и направлены как на привлечение новых, так и на удержание существующих клиентов. Шестнадцатое издание «Маркетинг менеджмента» решает эти проблемы, отражая изменения в теории и практике маркетинга и предоставляя соответствующие примеры из разных отраслей.

Книга готовит читателей к работе в сегодняшних условиях, поскольку компании все чаще (1) переключаются с управления портфелями продуктов и услуг на управление портфелями клиентов; (2) переходят от предложений отдельных массовых продуктов к интегрированным и индивидуализированным сервисным решениям; (3) используют анализ данных и искусственный интеллект, чтобы успешно создавать и использовать потребительскую ценность своих продуктов; (4) полагаются на социальные сети, а не на традиционную рекламу для продвижения своих предложений; (5) улучшают применяемые ими методы измерения прибыльности клиентов и их ценности для себя на протяжении всего времени работы с ними; (6) сосредотачиваются на оценке

отдачи от своих инвестиций в маркетинг и ее влияния на акционерную стоимость; (7) заботятся об этической стороне и социальных последствиях своих маркетинговых решений.

Шестнадцатое издание учитывает все эти изменения, описывает и раскрывает смысл семи функций, которые и составляют маркетинг менеджмент XXI века:

1. Разработка стратегического плана маркетинга.
2. Анализ рынка и получение информации о нем.
3. Разработка успешных маркетинговых стратегий.
4. Создание рыночной ценности.
5. Распространение информации о рыночной ценности.
6. Донесение рыночной ценности до потребителей.
7. Социально ответственное управление ростом.

По мере того как компании меняются, меняется и их подход к маркетингу. Он больше не является делом только одного подразделения, которому поручено ограниченное количество задач, — маркетингом должна заниматься вся организация. Он определяет ви́дение, миссию и стратегическое планирование. Маркетинг — это решения о том, кого компания хочет видеть в качестве своих клиентов и какие их потребности необходимо удовлетворять; какие продукты и услуги предлагать; какие цены устанавливать; какую информацию рассылать и получать; какие каналы распространения использовать и какие партнерства развивать.

МЕТОД ОБУЧЕНИЯ С АКЦЕНТОМ НА РЕАЛЬНЫЕ И АКТУАЛЬНЫЕ ПРИМЕРЫ

Обучение является эффективным, когда теория дополняется соответствующими примерами из практики. С этой целью в шестнадцатом издании используется множество специальных элементов: врезки-введения, открывающие главы, примеры, врезки «Памятка маркетолога» и «Маркетинг: в центре внимания», освещающие аспекты практического применения изложенных концепций. Итак, каждая глава:

- Начинается с реального кейса, который знакомит читателя с темой и погружает его в контекст.
- Содержит несколько дополнительных вставок с актуальными и увлекательными примерами, иллюстрирующими ключевые понятия некоторых разделов.
- Включает по крайней мере одну врезку «Памятка маркетолога», которая более подробно освещает тему, способствуя лучшему ее пониманию.

Памятка маркетолога

Управление ценовым имиджем розничного продавца

- Акцентирует внимание на изложенных концепциях с помощью врезок «В центре внимания», в которых рассматривается опыт действующих компаний.

В центре внимания

Mayo Clinic

Mayo Clinic

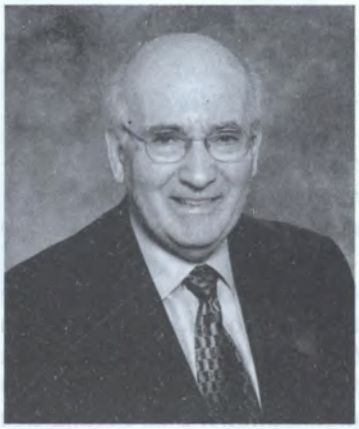
Источник: Bob Pool/Shutterstock

Упомянутые способы привлечения внимания используются, если материал описывает существенные изменения и тенденции на рынке, и это значительно облегчает восприятие информации о ключевых концепциях маркетинга. Кроме того, реальные примеры помогают стимулировать интерес читателя.

УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

Подробная информация и дополнительные ресурсы для обучения доступны на сайте www.pearson.com. Дополнительные материалы смотрите по ссылке: https://clck.ru/39RMGr

Об авторах



Филип Котлер — один из ведущих специалистов в области маркетинга в мире. Он почетный профессор международного маркетинга Келлогской высшей школы менеджмента Северо-Западного университета (США). Степень магистра экономики Ф. Котлер получил в Чикагском университете, ученую степень — в Массачусетском технологическом институте. Впоследствии он занимался научными исследованиями в Гарварде (в области математики), а также в Чикагском университете (в области поведенческих наук).

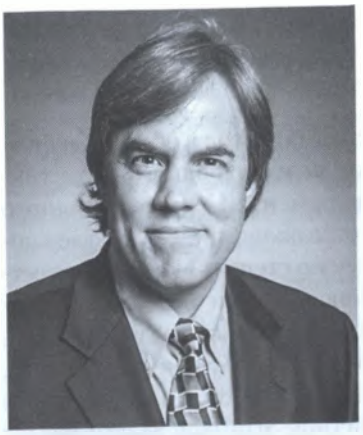
Ф. Котлер является автором или соавтором книг Principles of Marketing; Marketing: An Introduction; Strategic Marketing for Nonprofit Organizations; Marketing Models; The New Competition; Marketing Professional Services; Strategic Marketing for Educational Institutions; Marketing for Health Care Organizations; High Visibility; Social Marketing; Marketing Places; The Marketing of Nations; Marketing for Hospitality and Tourism; Standing Room Only; Museum Strategy and Marketing; Marketing Moves; Kotler on Marketing; Lateral Marketing; Winning at Innovation; Ten Deadly Marketing Sins; Chaotics; Winning Global Markets; Corporate Social Responsibility; Confronting Capitalism; Democracy in Decline; Advancing the Common Good; Social Media Marketing; Brand Activism; Marketing 3.0; Marketing 4.0 и My Adventures in Marketing.

Кроме того, Ф. Котлер написал более 100 статей для ведущих научных журналов, таких как: Harvard Business Review, Sloan Management Review, Business Horizons, California Management Review, Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Management Science, Journal of Business Strategy и Futurist. Он единственный, кто трижды получал премию Alpha Kappa Psi за лучшую публикацию года в Journal of Marketing.

В 1985 году Ф. Котлер стал первым обладателем премии Distinguished Marketing Educator Award, учрежденной Американской маркетинговой ассоциацией (AMA). Члены AMA признали его лидером маркетинговой мысли (1975), в 1978 году он также получил премию Пола Конверса. Среди других его наград — Prize for Marketing Excellence от Европейской ассоциации маркетинговых консультантов и тренеров по продажам (European Association of Marketing Consultants and Sales Trainers). В 1995 году организация Sales and Marketing Executives International (SMEI) назвала его маркетологом года, в 2002-м он получил награду Distinguished Educator от Академии маркетинговых наук (Academy of Marketing Science), в 2013-м — награду Уильяма Л. Уилки Marketing for a Better World Award и медаль от Фонда Шета (Sheth Foundation) за «исключительный вклад в маркетинговую науку и практику». В 2014 году он был введен в Зал славы маркетинга.

Он имеет степени почетного доктора 22 университетов и организаций, среди которых Стокгольмский университет, Цюрихский университет, Афинский университет экономики и бизнеса, Университет Де Поля, Будапештская школа экономических наук и государственного управления, Венский университет экономики и делового администрирования, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова.

Профессор Ф. Котлер был консультантом многих крупных компаний Америки и других стран, среди которых IBM, General Electric, AT&T, Honeywell, Bank of America, Merck, SAS Airlines и Michelin. Кроме того, он занимал пост председателя в Колледже маркетинга Института управленческих наук, директора AMA, попечителя Института маркетинговых наук, директора MAC Group, члена Консультативных советов Янкеловича и Коперника (Yankelovich Advisory Board и Copernicus Advisory Board). Был членом Совета управляющих школы Чикагского института искусств и членом Консультативного совета Фонда Друкера (Drucker Foundation). Ф. Котлер много путешествует по Европе, Азии и Южной Америке, консультируя компании по вопросам возможностей глобального маркетинга.



Кевин Лейн Келлер — профессор маркетинга Школы бизнеса Така Дартмутского колледжа. Имеет ученые степени университетов Корнелла, Карнеги-Меллона и Дьюка. В Дартмуте К. Л. Келлер преподает стратегический бренд-менеджмент по программе MBA и читает лекции на эту тему для руководителей компаний.

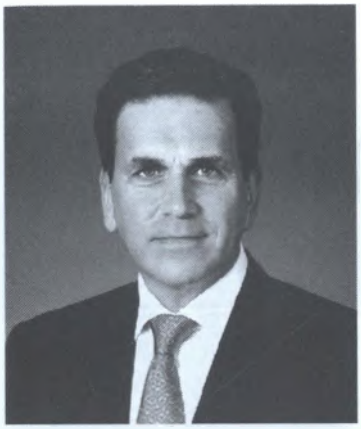
Ранее профессор К. Л. Келлер работал в Стэнфордской высшей школе бизнеса, где также возглавлял службу маркетинга. Кроме того, он читает лекции на факультете маркетинга Калифорнийского университета в Беркли, в Университете Северной Каролины, в Университете Дьюка и в Австралийской высшей школе менеджмента, а также имеет за плечами два года работы в качестве консультанта по маркетингу в Bank of America.

Основная сфера научных и практических интересов К. Л. Келлера — потребительский маркетинг. В частности, он занимается проверкой применимости теорий и концепций поведения потребителей на практике в целях повышения эффективности маркетинговых стратегий. Его исследования неоднократно публиковались в каждом из четырех основных журналов, специализирующихся на проблемах маркетинга: Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of Consumer Research и Marketing Science. Имея в своем багаже более 120 опубликованных статей, он является одним из наиболее цитируемых ученых-маркетологов и получил множество наград за свои исследовательские достижения.

Профессор К. Л. Келлер — один из признанных лидеров в области изучения торговых марок, брендинга и стратегического бренд-менеджмента. Как ученый, работающий в тесном контакте с практиками, он принимал участие в целом ряде разнообразных маркетинговых проектов. К. Л. Келлер выступал и выступает в качестве консультанта по продвижению некоторых известнейших торговых марок, таких как Accenture, American Express, Disney, Ford, Intel, Levi Strauss, L. L. Bean, Nike, Procter & Gamble, Samsung. Он является популярным и востребованным оратором, выступает с программными речами и проводит семинары с руководителями высшего звена на самых разных форумах. Профессор К. Л. Келлер читал лекции по всему миру, от Сеула до Йоханнесбурга, от Сиднея до Стокгольма и от Сан-Паулу до Мумбаи.

В настоящее время он проводит исследования, посвященные стратегиям создания и измерения капитализации бренда, управления ею. Его книга, в которой раскрываются эти темы, «Стратегический бренд-менеджмент», теперь в соавторстве с Ванитой Сваминатан, выходит в 5-м издании. Она принята в лучших бизнес-школах и ведущих фирмах по всему миру и была провозглашена «библией брендинга». Он также работал в попечительском совете, был исполнительным директором и членом исполнительного комитета Института маркетинговых наук.

Заядлый любитель спорта, музыки и кино, профессор К. Л. Келлер в свое так называемое «свободное время», выступая в качестве исполнительного продюсера, помогал продвигать одну из величайших групп австралийского рок-н-ролла, The Church, а также американских легенд музыки в стиле «пауэр-поп» — Томми Кина и Дуайта Твилли. В настоящее время он входит в совет директоров Ливанского оперного театра и Фонда Дуга Флути-младшего по борьбе с аутизмом (Doug Flutie, Jr. Foundation). К. Л. Келлер живет в Этне (штат Нью-Гэмпшир) со своей женой Панэм (также профессором маркетинга в Школе бизнеса Така) и двумя дочерьми, Кэролайн и Эллисон.



Александр Чернев — профессор маркетинга Келлогской высшей школы менеджмента Северо-Западного университета. Имеет степень магистра и доктора психологии Софийского университета, а также степень доктора бизнес-администрирования Университета Дьюка. Является лидером научной мысли, консультантом в области маркетинговой стратегии и бренд-менеджмента, в вопросах принятия потребителями решений о покупке и поведенческой экономики.

Профессор Чернев написал множество статей, посвященных бизнес-стратегии, бренд-менеджменту, поведению покупателей и рыночному планированию. Его исследования были опубликованы в ведущих маркетинговых журналах и часто цитировались в деловой и массовой прессе, в том числе в Wall Street Journal, Financial Times, New York Times, Washington Post, Harvard Business Review, Scientific American, Associated Press, Forbes и Bloomberg Businessweek. Он вошел в десятку самых публикуемых ученых по версии Journal of Marketing и в пятерку лучших преподавателей маркетинга в области поведения потребителей по результатам глобального опроса преподавателей маркетинга, опубликованного в Journal of Marketing Education.

Помимо академических статей и прикладных работ, профессор Чернев опубликовал ряд знаковых книг: Strategic Marketing Management: Theory and Practice, Strategic Marketing Management: The Framework, Strategic Brand Management, The Marketing Plan Handbook и The Business Model: How to Develop New Products, Create Market Value, and Make the Competition Irrelevant. Они были переведены на несколько языков и используются в ведущих бизнес-школах по всему миру.

Профессор Чернев был научным редактором журналов Journal of Marketing и Journal of Consumer Psychology, а также состоял в редколлегиях ведущих научных журналов, в том числе Journal of Marketing Research, Journal of Consumer Research, International Journal of Research in Marketing, Journal of the Academy of Marketing Science и Journal of Marketing Behavior.

В Келлогской высшей школе менеджмента профессор Чернев преподает маркетинговую стратегию, бренд-менеджмент и теорию принятия решений по программам MBA, PhD и обучает руководителей в рамках курсов повышения квалификации. Он также читал лекции для руководителей в бизнес-школе INSEAD во Франции и Сингапуре, в Институте развития менеджмента в Швейцарии и в Гонконгском университете науки и технологий. Получил множество наград за достижения в области преподавания, в том числе Core Course Teaching Award, Kellogg Faculty Impact Award и Top Professor Award Program's Kellogg Executive MBA, которой он удостаивался 13 раз.

Профессор Чернев является не только исследователем и преподавателем, но и научным сотрудником Института маркетинговых наук, где ранее он был членом попечительского совета. Он в качестве эксперта участвовал в многочисленных судебных делах, касавшихся вопросов интеллектуальной собственности, поведения потребителей и маркетинговой стратегии. Непревзойденный педагог и оратор, профессор Чернев выступал с программными докладами на конференциях и корпоративных мероприятиях в разных уголках земного шара. Он консультирует компании по всему миру — от фирм из списка Fortune 500 до стартапов — по вопросам маркетинговой стратегии, бренд-менеджмента, стратегического планирования, а также по способам создания собственных бизнес-моделей, сильных брендов, использования предоставляющихся рыночных возможностей, разработки новых продуктов и услуг, а также создания конкурентных преимуществ.

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI VAZIRLAR MAHKAMASI HUZURIDAGI BIZNES VA TADBIRKORLIK OLIY MAKTABI

Часть I

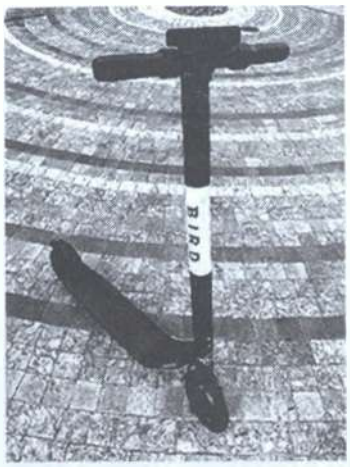
ОСНОВЫ
МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1

Понятие маркетинга в условиях новых реалий

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Определять, что входит в сферу маркетинга.
2. Описывать новые реалии маркетинга.
3. Объяснять, какова роль маркетинга в организации.
4. Представлять себе и пояснять другим, как следует структурировать, организовать отдел маркетинга и как управлять им.
5. Объяснять, как создать клиентоориентированную организацию.



Bird

Практически все и повсюду с помощью смартфона могут получить быстрый доступ к недорогому, экологически чистому электронному скутеру Bird (или заказать его доставку к дому либо к месту работы), прокатиться по городу и оставить его в любом общественном месте.
Источник: Александр Чернев

Так или иначе люди и организации осуществляют множество разных действий, каждое из которых можно отнести к сфере маркетинга. Цифровая революция и другие важные изменения в деловой среде способствуют тому, что маркетинг радикально обновляется и становится все более жизненно важным. Рассмотрим случай быстрого успеха стартапа Bird на рынке.

Bird — это компания по совместному использованию электросамокатов (так называемых «скутеров»), предлагающая возможность перемещаться на короткие дистанции с помощью доступных и экологически чистых средств. Цель этого сервиса — предоставить людям, желающим совершить короткую прогулочную поездку по городу, а также, например, добраться от метро или автобусной остановки до места назначения, удобный транспорт, который не загрязняет воздух и не увеличивает трафик. Компания Bird, основанная в сентябре 2017 года и имеющая штаб-квартиру в Венисе (штат Калифорния), предлагает в краткосрочную аренду электрические скутеры, доступ к которым можно получить через смартфон. Самокаты Bird можно забирать и оставлять на тротуарах по всему городу — они не требуют специальных мест для стоянки. Бизнес-модель компании оказалась чрезвычайно успешной: в первый год работы ее скутеры были доступны более чем в 100 городах Северной Америки, Европы и Азии и на них было совершено 10 миллионов поездок. Сталкиваясь с конкуренцией, растущей из-за появления похожих стартапов, например, Lime или Spin, бизнес-модель Bird постоянно эволюционировала. Чтобы обеспечить клиентам гарантированную доступность транспортных средств в течение дня, компания запустила услугу доставки скутеров, которая позволяет потребителям заказать их к дому или к работе ранним утром. А также, чтобы быстро привлечь к сервису внимание всех, кто мог бы быть в нем заинтересован, Bird представила Bird Platform — набор продуктов и услуг, который дает независимым предпринимателям возможность стать операторами парка общих скутеров и управлять им в своих районах. Эти операторы могут добавлять собственный логотип на самокаты Bird и имеют доступ к материально-технической поддержке — для ежедневной зарядки, обслуживания электронных самокатов и их развозки по разным местам[1].

Хороший маркетинг — это не дело случая. Это и искусство, и наука, и результат тщательного планирования и исполнения с использованием самых современных инструментов. Опытные маркетологи постоянно совершенствуют классические методы и изобретают новые, чтобы найти творческие и практические способы адаптации к меняющимся реалиям. В этой главе мы закладываем основу рациональных маркетинговых подходов, рассматривая важные концепции, инструменты, механизмы и проблемы.

КОМПЕТЕНЦИИ МАРКЕТИНГА

Чтобы стать успешным маркетологом, необходимо понимать суть маркетинга, знать, что является его предметом и как он работает. Сейчас мы рассмотрим три аспекта маркетинга.

ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ?

В основе маркетинга — определение и удовлетворение потребностей человека и общества в целом. Одно из самых кратких определений так и звучит: «Маркетинг — это прибыльное удовлетворение потребностей». Компания Google заметила, что людям требуется более быстрый доступ к информации в интернете, и создала мощный поисковик, который удобно систематизировал и ранжировал запросы. Компания IKEA пришла к выводу, что многие потребители нуждаются в хорошей недорогой мебели, и разработала новые принципы ее дизайна, производства и продажи. Все это — примеры маркетинговой проницательности и превращения частной или общественной потребности в прибыльный бизнес[2].

Американская маркетинговая ассоциация предлагает следующее определение: «Маркетинг — это деятельность, организационная функция и совокупность процессов для создания, продвижения предложений, имеющих ценность для покупателей, клиентов, партнеров и общества в целом, а также для обмена этими предложениями»[3]. Управление процессами обмена требует значительных усилий и навыков. Маркетинговое управление (маркетинг менеджмент)* имеет место, когда по крайней мере одна из сторон потенциального обмена разрабатывает и использует средства достижения желаемого отклика контрагентов. Мы рассматриваем маркетинг менеджмент как искусство и науку выбора целевых рынков и привлечения, сохранения покупателей и увеличение их количества посредством создания, предоставления и продвижения значимых для них ценностей.

Определения маркетинга могут быть социальными и управленческими. Подход к маркетингу как к социальному процессу отражает ту роль, которую он играет в обществе, или, по словам одного из маркетологов, его функции состоят в «повышении уровня жизни». По нашему мнению, сущность маркетинга как социального процесса может быть выражена в следующем определении: «Маркетинг — это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний индивидов и групп посредством создания и предложения им обладающих ценностью товаров и услуг и свободного обмена ими». Основные понятия из этого определения стали важными темами в дискуссиях современных маркетологов[4].

Приверженцы определения маркетинга как процесса управления нередко описывают его как «искусство продажи товаров», и очень часто публика, услышав, что продажа отнюдь не является важнейшей составляющей маркетинга, приходит в изумление. Продажа — это всего лишь верхушка айсберга. Один из ведущих теоретиков маркетинга Питер Друкер заметил: «Правомерно предположить, что потребность в продаже вечна. Но задача маркетинга в том и состоит, чтобы ее минимизировать. Цель маркетинга — достижение такого уровня знаний и понимания покупателей, когда предлагаемые вами товары и услуги им жизненно необходимы и продают себя сами. В идеале результат маркетинга — это готовый к покупке потребитель. Все, что остается сделать, — это предоставить ему соответствующий товар или услугу»[5].

Когда компания Nintendo разрабатывала свою игровую приставку Wii, когда Apple начала выпуск устройств iPad, когда Toyota представила новую модель гибридного автомобиля Prius, каждый из поставщиков был просто завален заказами. Их оглушительный успех не может быть отнесен только на счет отличных навыков организации продаж их розничных партнеров. Скорее, он был связан с тем, что компании разработали правильный продукт, основываясь на тщательном выполнении маркетингового «домашнего задания» по работе с потребителями, изучению конкурентов и всех внешних факторов, влиявших на стоимость и спрос.

* Здесь и далее читатели неоднократно встретятся с понятием «маркетинг менеджмент», под которым чаще всего понимается управление предприятием с использованием принципов маркетинга. Иногда в переводе на русский язык его именуют «маркетинговым управлением», реже — «управлением маркетингом». Последний термин более узок и в контексте данной книги не применяется: здесь речь идет именно об управлении организацией с опорой на маркетинговые принципы. — *Примеч. науч. ред.*

ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ПРЕДМЕТОМ МАРКЕТИНГА?

Маркетинг вездесущ — он проникает во все аспекты жизни общества. В частности, он обычно включает в себя 10 разных областей: материальные блага (товары), услуги, события, впечатления и переживания (опыт), личности, места, объекты собственности, организации, информация и идеи.

Материальные блага (товары). В большинстве стран основной объем того, что производится и продается, составляют материальные блага (товары), следовательно, с ними и связано большинство типов маркетинговой деятельности. Американские компании ежегодно производят миллиарды тонн свежих, консервированных, пакетированных и замороженных продуктов питания, миллионы автомобилей, холодильников, телевизоров, станков и всего остального, без чего невозможно представить современную экономику.

Услуги. Роль сферы услуг возрастает по мере развития экономики. В современной американской экономике стоимостное соотношение между товарами и услугами составляет 1:2. К сфере услуг относятся: услуги авиакомпаний, отелей, прокат автомобилей, салоны красоты, услуги по техническому обслуживанию и ремонту, внешние или внутренние по отношению к компаниям профессиональные услуги (бухгалтеров, банкиров, юристов, инженеров, врачей, программистов, консультантов по менеджменту). Многое из того, что предлагается на рынке, представляет собой различные комбинации товаров и услуг. В ресторанах быстрого обслуживания, например, клиенты одновременно получают материальные блага и пользуются услугами.

События. Фирмы принимают активное участие в периодически повторяющихся событиях, таких как крупные специализированные выставки, художественные представления, юбилеи компаний. Глобальные спортивные мероприятия, такие как Олимпийские игры и чемпионаты мира по футболу, агрессивно рекламируются не только среди болельщиков, но и среди организаций. К событиям местного масштаба относятся ярмарки ремесленников, встречи с писателями в книжных магазинах и сезонные рынки сельхозпродуктов.

Впечатления и переживания (опыт). Предлагая различные товары и услуги, фирма может создавать (ставить, как на сцене) и продвигать на рынке определенные впечатления или «покупательский опыт». В качестве примера маркетинга впечатлений можно привести «Волшебное царство» в парке развлечений Walt Disney World: посетители становятся гостями сказочного царства, пиратского корабля или дома с привидениями. Индивидуальные мероприятия, направленные на получение впечатлений, — это, например, неделя в бейсбольном лагере с великими бывшими игроками, четырехдневный выездной фестиваль рок-н-ролла и восхождение на Эверест.

Личности. Художники, музыканты, директора компаний, врачи, известные юристы, финансисты и прочие профессионалы обращаются за помощью к маркетологам[6]. Некоторые мастерски продвигают сами себя — например, футболист Дэвид Бэкхем, телеведущая Опра Уинфри и группа Rolling Stones. Консультант по менеджменту Том Питерс — признанный мастер превращения своего имени в бренд — советует каждому человеку становиться «собственным брендом».

Места. Сегодня города, штаты, регионы и целые страны активно конкурируют между собой, стараясь привлечь туристов и жителей, которые построили бы там фабрики и разместили центральные офисы компаний[7]. Маркетингом места занимаются специалисты по экономическому развитию, агенты по недвижимости, коммерческие банки, местные бизнес-ассоциации, агентства по рекламе и связям с общественностью. Управление по проведению съездов и конференций города Лас-Вегаса успешно использовало рекламную кампанию «Что происходит в Вегасе, остается в Вегасе» для представления своего города как «игровой площадки для взрослых».

Объекты собственности. Они включают нематериальные права собственности на недвижимое имущество и финансовые инструменты (акции и облигации). Собственность продается и покупается, а значит, требует маркетинга. Агенты по недвижимости работают на владельцев имущества или на тех, кто собирается продать или купить недвижимость для проживания или коммерческих целей. Инвестиционные компании и банки активно участвуют в обороте ценных бумаг, предлагают свои услуги как институциональным, так и индивидуальным инвесторам.

Организации. Музеи, театры, концертные залы, корпорации и некоммерческие организации — все они используют маркетинг, создавая себе позитивный имидж, ибо положительная репутация в глазах общественности является одной

Рис. 1.1. Схема обмена в современной экономике

из основных составляющих успеха в борьбе за аудиторию и финансовые средства. В некоторых университетах появились должности директоров по маркетингу, которые для создания благоприятного и уникального имиджа своих учебных заведений используют самые разные средства — от традиционных брошюр для абитуриентов до сообщений в социальных сетях (например, короткие посты в Twitter).

Информация. Информация — это распространяемое знание. Она производится, продается и распространяется по телевидению и радио, в газетах, через интернет аналитическими центрами, государственными и коммерческими структурами, а также школами и университетами. Многие фирмы принимают бизнес-решения, используя информацию, поставляемую различными организациями, такими как Nielsen, R. R. Donnelley & Sons, Comscore, Gartner, J. D. Power and Associates, GfK и Ipsos.

Идеи. Социальные маркетологи несут в массы такие идеи, как, например, «Настоящий друг не даст своему другу сесть за руль пьяным» или A Mind Is a Terrible Thing to Waste («Человек должен использовать свои умственные способности с пользой»). Политические партии продвигают свои общественно значимые цели, такие как контроль за оружием, налоговая реформа и доступное медицинское обслуживание. В своей деятельности с учетом фактора социальной ответственности многие организации делают акцент на борьбе с такими проблемами, как бедность, изменение климата, социальная несправедливость, расовая дискриминация, гендерное неравенство и детское ожирение, поддерживают движение за гражданские права и доступность медицинского обслуживания.

МАРКЕТИНГОВЫЙ ОБМЕН

Маркетолог — это человек, который ищет обратную связь от другой стороны в виде, например, проявленного внимания, покупки, отданного голоса, сделанного пожертвования. Маркетологи умеют стимулировать спрос на свою продукцию, однако, если считать, что это все, чем они должны заниматься, это будет очень ограниченным представлением о том, что же они на самом деле делают. Они также стремятся влиять на уровень, временные параметры и структуру этого спроса для достижения целей организации.

Слово «рынок» традиционно ассоциируется с определенным «физическим» местом, где продавцы и покупатели встречаются друг с другом. Экономисты же описывают рынок как совокупность покупателей и продавцов, которые договариваются о сделках, связанных с определенными продуктами или типами продуктов (например, рынок жилья или рынок зерна).

Существует пять основных видов рынков: рынки ресурсов, производителей, а также потребительские, посреднические и государственные рынки. Они, как и связанные с ними потоки товаров, услуг и денег, показаны на рис. 1.1.

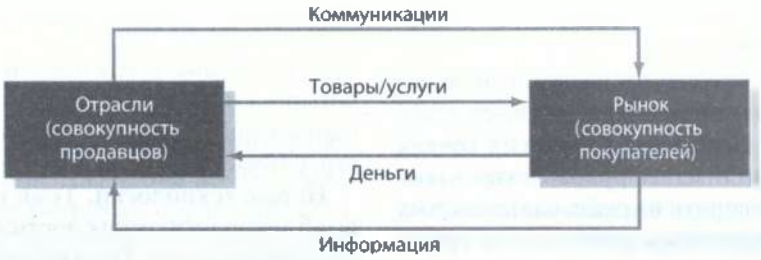


Рис. 1.2. Простая маркетинговая система

Производители обращаются к рынкам ресурсов (сырья, труда, финансовые рынки), покупают там нужные им ресурсы и превращают их в товары и услуги, а готовую продукцию продают посредникам, которые перепродают ее потребителям. Потребители продают свой труд и получают деньги, которыми они расплачиваются за приобретаемые товары и услуги. Правительства собирают налоговые поступления для покупки товаров на рынках ресурсов, производителей и посредников и используют эти товары и услуги для предоставления государственных услуг. Экономика каждой страны и вся глобальная экономика состоят из множества взаимодействующих рынков, связанных между собой процессами обмена.

Маркетологи рассматривают *отрасль* как группу продавцов и используют термин *«рынок»* для обозначения групп клиентов.

Существуют рынки потребностей (рынок потребителей диетических продуктов), рынки товаров (рынок обуви), демографические рынки (молодежный рынок «миллениалов») и географические (китайский рынок), а также эта концепция используется в более широком смысле, когда речь идет о «рынках избирателей», рынках труда и донорских рынках.

На рис. 1.2 показано, как продавцы и покупатели связаны между собой четырьмя потоками. Продавцы поставляют товары и услуги, продвигая их с помощью средств коммуникации (реклама, адресная рассылка), а взамен получают от покупателей деньги и информацию (об их отношении к продукту, количестве купленных единиц). Внутренний контур показывает обмен товаров и услуг на деньги, внешний — обмен информацией.

Управление финансами, операционная деятельность, бухгалтерский учет и другие бизнес-функции не будут иметь большого значения без достаточного спроса на продукты и услуги, позволяющие фирме получать прибыль. Финансовый успех часто зависит от эффективности маркетинга. Он имеет ценность и для общества в целом, поскольку помогает продвигать новые или усовершенствованные продукты, которые облегчают жизнь людей, делают ее более насыщенной. Успешный маркетинг создает спрос на товары и услуги, что, в свою очередь, приводит к созданию рабочих мест. Внося свой вклад в конечный результат, он также позволяет фирмам в более полной мере быть вовлеченными в социально ответственные виды деятельности[8].

В рыночной среде, которая испытывает влияние онлайн-технологий и широкого распространения мобильных устройств и в которой потребители, уровень конкуренции, технологии и экономические силы быстро меняются, маркетологи должны выбирать адекватные подходы, определять цены и целевые рынки, а также решать, сколько следует тратить на рекламу, поддержку продаж, интернет-маркетинг и продвижение с помощью мобильных устройств.

В маркетинге практически непозволительно делать ошибки. Еще совсем недавно такие компании, как MySpace, Yahoo!, Blockbuster и Barnes & Noble, были признанными лидерами в своих отраслях. Но всего за несколько лет может измениться очень и очень многое! Все эти бренды были полностью вытеснены с рынка конкурентами-новичками — Facebook, Google, Netflix и Amazon соответственно, — и теперь они борются за выживание, иногда безуспешно. Фирмы должны постоянно двигаться вперед. Наибольшему риску подвергаются те компании, которые, удовлетворяя запросы своих сотрудников, акционеров, поставщиков и торговых партнеров, оказываются не в состоянии тщательно отслеживать, что происходит с их клиентами и конкурентами, и поэтому не могут постоянно

улучшать свои ценностные предложения и маркетинговые стратегии.

Инновации в маркетинге имеют решающее значение. Творческие идеи, касающиеся стратегии развития, возникают во многих точках внутри компании. Высшее руководство должно замечать и поощрять высказывание свежих мыслей, зарождающихся внутри трех групп сотрудников, которые, как правило, не представлены в управленческих командах фирм, — это молодые люди с новыми и разнообразными взглядами, сотрудники, работающие в удаленных от штаб-квартиры подразделениях, и те, кто недавно пришел в эту отрасль. Каждая такая группа может «бросить вызов» ортодоксальности и закоснелости организации и стимулировать появление новых идей.

Британская компания RB (ранее Reckitt Benckiser) стала новатором в, казалось бы, давно сформировавшейся и стабильной отрасли чистящих средств для дома, обеспечив 35 % своих продаж за счет продукции, выведенной на рынок в течение трех последних лет. В этой организации сотрудники разных национальностей замотивированы глубоко изучать потребительские привычки и щедро вознаграждаются за отличную работу.

НОВЫЕ РЕАЛИИ В МАРКЕТИНГЕ

Сегодня рынки разительно отличаются от того, что было всего 10 лет назад, и это связано с появлением новых моделей поведения, возможностей и проблем[9]. Нынешние реалии можно разделить на три основные категории: рыночные силы, формирующие отношения между различными субъектами рынка; результаты воздействия на рынки, являющиеся следствием взаимодействия этих сил; холистический маркетинг как подход, который позволяет достичь успеха на стремительно развивающемся рынке.

На рис. 1.3 представлены четыре основные рыночные силы, три основных результата воздействия на рынки и четыре основных столпа холистического маркетинга, которые помогают понять, в чем заключается суть новых маркетинговых реалий. Благодаря этим понятиям мы можем определить конкретные задачи, решение которых и образует успешный маркетинг менеджмент и дает возможность захватить лидерство в маркетинге.

ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫЕ РЫНОЧНЫЕ СИЛЫ

Сегодня бизнес-среда находится под влиянием четырех сил: новых технологий, глобализации, окружающей среды и социальной ответственности. Сейчас мы поговорим о них более подробно.

Новые технологии. Темп изменений и масштаб технологических достижений могут быть ошеломляющими. Быстрое развитие электронной коммерции, онлайн-коммуникаций, мобильной связи и всего, что связано с искусственным интеллектом, открывает все более и более широкие возможности. Огромные объемы практически любой информации теперь доступны как потребителям, так и маркетологам.

Технологические разработки породили новые бизнес-модели. Такие компании, как Netflix, Amazon, Airbnb и Uber, внедрившие новейшие технологии, изменили рынки и стали крупными игроками в своих отраслях.

Достижения в области анализа данных, машинного обучения и искусственного интеллекта позволили компаниям не только лучше понять своих клиентов, но и адаптировать свои предложения к их запросам и потребностям. Экспоненциально растущая вычислительная мощность в сочетании со сложными алгоритмами анализа данных, включающими обработку того, что вводится в компьютерные системы с помощью естественных языков, распознавание объектов и «аффективные вычисления»*, дали маркетологам возможность получать уникальную информацию о своих клиентах и позволили им применять индивидуальный подход при взаимодействии с ними. Рост числа платформ для анализа больших данных и развитие искусственного интеллекта демократизировали эти технологии, сделав их доступными и для небольших компаний, у которых ранее просто не было ресурсов для их самостоятельного внедрения.

Новые технологии оказали большое влияние даже на традиционную маркетинговую

* «Аффективные вычисления», или «эмоциональные вычисления», — это не очень удачная калька с англоязычного термина affective computing, который обозначает новые цифровые технологии, в рамках которых компьютеры могут реагировать на поведение и эмоции человека благодаря считыванию языка жестов, поз, измерению показателей жизнедеятельности (например, пульса, кожно-гальванической реакции и т. д.). В общем виде «аффективные вычисления» — это разработка систем и устройств, которые могут распознавать, обрабатывать, интерпретировать и имитировать человеческие аффекты (эмоции) и помогают в их изучении. — *Примеч. науч. ред.*

деятельность. Чтобы повысить эффективность продаж, производитель лекарств Roche снабдил iPad всех сотрудников отдела продаж. Хотя компания и ранее использовала сложное программное обеспечение для управления взаимоотношениями с клиентами, она по-прежнему зависела от своих торговых представителей, которые должны были точно и своевременно вводить данные в систему, что, к сожалению, случалось далеко не всегда. Однако с помощью iPad стало возможным вводить эти данные в режиме реального времени, что повысило их ценность и освободило время для решения других задач.

Глобализация. Мир стал игровым полем, на котором конкуренты со всего земного шара имеют равные возможности для достижения успеха. Географические и политические барьеры оказались разрушенными, поскольку передовые телекоммуникационные технологии и платформы для организации рабочих процессов, которые позволяют всем типам компьютеров работать вместе, продолжают создавать почти безграничные возможности для общения, сотрудничества и интеллектуального анализа данных. Представление о том, что мир стал меньше, объединив предприятия и клиентов из разных своих уголков, отражено в словосочетании «Плоский мир» (The World Is Flat), придуманном Томасом Фридманом и ставшем названием для его книги[10].

Фридман иллюстрирует влияние глобализации следующим примером: человек, принимающий ваш заказ в McDonald's из штата Миссури, может работать в колл-центре в 1500 километрах оттуда, в Колорадо-Спрингс. Затем ваш заказ отправляется обратно в местный McDonald's, чтобы в течение нескольких минут после того, как вы подъедете к окну выдачи, вы смогли его забрать. Фридман предупреждает о последствиях игнорирования быстрых темпов глобального прогресса, которые приведут к изменению методов ведения бизнеса. Так, американцы могут потерять рабочие места, ведь на них начнут брать квалифицированных сотрудников из других стран, которые будут работать за меньшую плату. Чтобы успешно конкурировать в этом «плоском мире», нужно постоянно развивать свои профессиональные навыки и создавать превосходные продукты. Глобализация делает страны более мультикультурными. Американские этнические и другие меньши́нства приобретают все большее экономическое влияние, их покупательная способность увеличивается быстрее, чем у населения в целом. Демографические тенденции благоприятствуют развивающимся рынкам стран, медианный возраст населения которых составляет менее 25 лет. Подавляющее большинство из следующего миллиарда людей, который пополнит средний класс, скорее всего, будет из Азии[11].

Рис. 1.3. Новые реалии в маркетинге

Глобализация влияет на инновации и разработку продуктов, поскольку компании перенимают идеи у организаций одной страны, извлекают уроки из их успехов и неудач и переносят этот опыт на другую страну. После многих лет, в течение которых продажи ультразвуковых сканеров премиум-класса на китайском рынке оставались на низком уровне, компания GE разработала новую, портативную и сверхбюджетную их версию, отвечавшую уникальным потребностям местного рынка. Позднее GE начала успешно продавать этот продукт во всех развитых странах для использования в машинах скорой помощи и операционных, для которых размеры предыдущих моделей были слишком велики[12].

Окружающая среда. Окружающая среда, в которой работают компании, за последнее десятилетие сильно изменилась. Особого внимания заслуживают два связанных с этим и особенно значимых фактора: изменение климата и изменения в состоянии здоровья людей по всему миру.

Изменение климата — термин, использующийся для обозначения долгосрочных глобальных изменений климата Земли и региональных климатов, — может оказать существенное влияние на повседневную деятельность компаний. Оно не ограничивается глобальным потеплением и может также заключаться в понижении, а не повышении температуры (глобальное похолодание). Кроме того, последствия изменения климата выходят за рамки изменения температуры в длительной перспективе — они включают в себя также более частые и более экстремальные погодные явления, колебания влажности воздуха и количества выпадающих осадков, а также повышение уровня моря в результате теплового расширения океанов и беспрецедентного таяния ледников и полярных ледяных шапок.

Изменение климата может оказать сильное влияние на бизнес-модели практически всех компаний, независимо от их размера или отрасли, в которой они работают. Например, повышение среднегодовой температуры может привести к снижению урожайности фруктов и овощей, которые обычно выращиваются в условиях более низких температур, и к повышению урожайности теплолюбивой растительности. По мере удлинения теплого сезона виды летнего активного отдыха, как правило, становятся более популярными, тогда как зимний спорт от этого страдает. Повышение уровня моря создает серьезные проблемы в мировой торговле, а также в повседневной жизни людей. В связи с повышением уровня моря и экстремальными погодными условиями, вызванными изменением климата, правительство Индонезии объявило о планах перенести свою находящуюся под угрозой исчезновения национальную столицу из Джакарты в новое место на острове Борнео. Дело в том, что повышение уровня моря влечет за собой не только более частые наводнения, но и более высокие темпы эрозии береговой линии, больший ущерб от штормов и загрязнение естественных резервуаров питьевой воды водой соленой, морской.

Фактор *состояние здоровья* может варьироваться от краткосрочных всплесков заболеваний, ограниченных определенной географической областью, до пандемий, распространяющихся по всему миру. Он может повлиять на деятельность не только фармацевтических, биотехнологических компаний и организаций здравоохранения, но и на фирмы, не имеющие прямого отношения к медицине и фармакологии. Пандемии, такие как птичий или свиной грипп, могут оказать сильное влияние на все сферы бизнеса, включая производство продуктов питания, туризм, гостиничный бизнес и транспорт. По-настоящему глобальная пандемия, такая как COVID-19, может практически парализовать большинство бизнес-транзакций, если не все, что приведет к фактической остановке мировой торговли. Поскольку процесс глобализации и связанный с ним рост количества поездок по миру увеличили вероятность того, что локальные заболевания перерастут в пандемии, менеджеры должны быть готовы адаптировать свои бизнес-модели к меняющимся санитарным условиям, которые могут угрожать здоровью их клиентов и сотрудников, а также итоговой прибыли компаний.

Социальная ответственность. Такие факторы, как бедность, загрязнение окружающей среды, нехватка воды, изменение климата, социальная несправедливость и неравномерность распределения доходов, требуют пристального внимания. Частный сектор в наши дни берет на себя определенную ответственность

за улучшение условий жизни, а фирмы во всем мире повышают роль корпоративной социальной ответственности.

Поскольку влияние маркетинга все больше распространяется на общество в целом, маркетологи должны учитывать этический, экологический, юридический и социальный контекст своей деятельности[13]. Таким образом, задача организации состоит в том, чтобы определить потребности, желания и интересы целевых рынков и удовлетворить их более эффективно и продуктивно, чем конкуренты, сохраняя или повышая при этом благополучие потребителей и общества в долгосрочной перспективе.

По мере того как товары становятся все более и более похожими на «коммодити», а потребители — более социально сознательными, некоторые компании, в том числе The Body Shop, Timberland и Patagonia, начинают делать акцент на своей социальной ответственности, используя это как способ выделиться среди конкурентов, склонить потребителей купить свои продукты, что позволяет добиться заметного роста продаж и прибыли[14].

Внося изменения такого рода в маркетинг и деловую практику, фирмы также сталкиваются с этическими дилеммами и озадачивающими компромиссами. Потребители могут ценить удобства того или иного продукта, но им трудно оправдать использование одноразовой посуды или какой-то сложной упаковки в мире, пытающемся свести отходы к минимуму. Возрастающие материальные запросы могут вступить в противоречие с потребностью в устойчивом развитии. «Умные» компании творчески подходят к разработке своих продуктов, учитывая требования энергоэффективности, уменьшения углеродного следа и снижения токсичности.

Toyota Prius

Мощный электродвигатель в сочетании с быстрым переключением на газомоторное топливо позволяет Prius достигать расхода топлива в 4.7 литра на 100 километров как в городе, так и на трассе.
Источник: ZUMA Press, Inc./Alamy Stock Photo

Toyota Prius

Некоторые автомобильные эксперты высмеивали предсказание компании Toyota о продажах 300 000 автомобилей в течение пяти лет после запуска своего гибридного седана Prius в 2001 году. Но к 2004 году сформировался шестимесячный лист ожидания на Prius. Формула успеха компании с данной моделью — это комбинация мощного электродвигателя и способности быстро переключаться между ним и ДВС, в результате чего расход топлива составляет 4,3 литра на 100 километров пути при движении по городу и шоссе. Автомобиль также сочетает в себе вместительность и мощность семейного седана, экологичную конструкцию и стартовую цену в чуть более чем 20 000 долларов. Некоторые потребители также ценят то, что отличительный дизайн Prius позволяет им наглядно заявлять о своей приверженности охране окружающей среды. Какой из этого можно вынести урок? Функционально успешные продукты, которые потребители считают полезными для окружающей среды, могут быть привлекательными вариантами, на которых покупатель остановит свой выбор[15].

Сейчас как никогда раньше маркетологи должны мыслить глобально и предлагать креативные решения, чтобы каждый, кто оказывается вовлеченным в рыночные транзакции, получил свою выгоду и баланс противоречивых требований был соблюден. Им следует разрабатывать интегрированные маркетинговые программы и выстраивать конструктивные отношения с большим количеством их участников[16]. Кроме сосредоточенности на том, чтобы делать правильные вещи внутри своей компании, они должны также учитывать более масштабные последствия своих действий на рынке. Об этом мы поговорим далее.

ТРИ КЛЮЧЕВЫХ РЕЗУЛЬТАТА МАРКЕТИНГА

Четыре основные силы, формирующие сегодняшние рынки, — технологии, глобализация, окружающая среда и социальная ответственность — коренным образом меняют способы

взаимодействия потребителей и компаний друг с другом. Эти силы предоставляют как покупателям, так и организациям новые возможности, вместе с тем способствуя созданию конкурентной рыночной среды. Далее мы обсудим эти три результата воздействия вышеперечисленных сил на рынки более подробно.

Новые возможности для потребителей. Сегодня потребители имеют в своих руках больше рыночной власти, чем когда-либо в прошлом. Повсеместное распространение информации, современные средства коммуникации, в том числе мобильные устройства, позволяют клиентам делать лучший выбор и делиться своими предпочтениями и мнениями с другими людьми по всему миру. Новые возможности потребителей включают в себя несколько ключевых аспектов:

- **Покупатели могут использовать онлайн-ресурсы как основной источник информации, оказывающий им существенную помощь при совершении покупок.** Из дома, офиса или даже на улице с помощью мобильного телефона они могут сравнивать цены и характеристики, знакомиться с отзывами других пользователей и заказывать товары онлайн из любой точки мира 24 часа в сутки, семь дней в неделю, не ограничивая себя только местными предложениями и значительно экономя благодаря возможности выбрать продукцию по лучшей стоимости. Они также могут заниматься так называемым «шоурумингом»* — смотреть товары в магазинах «вживую», но покупать их онлайн. Поскольку потребители и другие рыночные субъекты могут получать практически любую информацию о компаниях, фирмы теперь понимают, что прозрачность в их деятельности имеет первостепенное значение — как и соответствие их публичных заявлений реальным действиям.
- **Потребители могут использовать мобильные телефоны для общения, поиска информации и совершения покупок буквально «на ходу».** Все больше людей не представляют свою повседневную жизнь без смартфонов и планшетов. Владельцы смарт-устройств используют их для поиска нужных им товаров, покупки буквально всего — от продуктов до подарков, участия в общественной жизни и получения помощи при стихийных бедствиях, изучения вариантов страхования, отправки и получения денег через платформы онлайн-банкинга, получения виртуальных медицинских консультаций. Сами медики могут общаться друг с другом, находясь в совершенно разных местах. На каждых двух человек на планете приходится один мобильный телефон, и число телефонов, производимых в мире каждый день, в 10 раз больше числа ежедневно рождающихся детей. Телекоммуникации — одна из мировых отраслей с оборотом в триллион долларов наряду с туризмом, производством военной продукции, продуктов питания и автомобилей.
- **Потребители могут подключаться к социальным сетям, чтобы делиться мнениями и выражать свою лояльность к определенным компаниям и брендам.** Социальные сети — это всемирное явление, которое «взрывообразно» изменило то, как люди ведут себя в повседневной жизни. Потребители используют соцсети, чтобы поддерживать связь с семьей, друзьями и коллегами, рекламировать товары и услуги и даже заниматься политикой. Личные сообщения и различный контент, созданный самими пользователями, заполнили Facebook, Instagram, Wikipedia и YouTube. Такие сайты, как Dogster (для любителей собак), TripAdvisor (для путешественников) или Moterus (для байкеров), объединяют людей по интересам. На Bimmerfest, Bimmerpost и BMW Links автолюбители рассказывают о хромированных дисках, последних моделях BMW и о том, где поблизости можно найти отличного механика.
- **Потребители могут активно взаимодействовать с организациями.** Люди рассматривают свои любимые компании, производящие нужные им продукты, как мастерские, в которых они сами могут найти то, что им интересно. Согласившись на информационные рассылки, они могут получать сообщения, связанные с маркетингом и продажами, скидками, купонами и другими специальными предложениями. С помощью смартфонов они могут сканировать штрихкоды и QR-коды, чтобы получить доступ к веб-сайту бренда и другой информации. Многие компании разработали приложения для мобильных устройств, которые позволяют им более эффективно взаимодействовать с клиентами.

* От английского show room, что дословно означает «выставочный зал в торговом объекте». — *Примеч. пер.*

- **Потребители могут отказаться от получения маркетинговой информации, которую они сочтут неуместной или раздражающей.** Некоторые покупатели сегодня могут не видеть различий между продуктами разных производителей и не быть лояльными к каким-либо брендам. Другие могут стать более чувствительными к цене и качеству товаров в процессе поиска лучшего ценностного предложения. В одном из опросов почти две трети респондентов отметили, что им не нравится реклама. По этим и другим причинам потребители могут быть менее терпимы к нежелательному для себя маркетингу. Они имеют возможность отфильтровывать онлайн-сообщения, блокировать рекламные оповещения и уклоняться от прямых маркетинговых обращений по почте или по телефону.
- **Потребители могут извлекать больше пользы из того, что у них уже есть.** Люди могут делиться друг с другом велосипедами, автомобилями, одеждой, диванами, квартирами, инструментами и навыками. Как заметил один предприниматель, связанный с бизнесом по совместному использованию различных вещей: «Мы переходим от мира, в котором наша жизнь организована вокруг владения, к миру, в основе которого лежит возможность доступа к активам». В экономике «совместного потребления» один и тот же человек может — либо одновременно, либо по очереди — быть и потребителем, и поставщиком и пожинать плоды обеих ролей[17].

Новые возможности для компаний. Глобализация, социальная ответственность и технологии не только расширяют возможности потребителей, но и создают новые условия для компаний, которые они могут использовать в процессе создания ценности для своих клиентов, сотрудников и других стейкхолдеров. Среди основных открывшихся для компаний возможностей следует отметить следующие:

- **Компании могут использовать интернет как мощный канал распространения информации о своих продуктах и осуществления продаж, в том числе индивидуально дифференцированных товаров.** На веб-сайте компании могут быть перечислены предлагаемые ею продукты и услуги, ее история, философия ведения бизнеса, сведения о возможностях трудоустройства и другая информация, представляющая интерес для потребителей во всем мире. Маркетологи фирмы Solo Cup отмечают, что привязка «виртуальных витрин» компании к ее веб-сайту и странице в Facebook облегчает потребителям покупку одноразовых бумажных стаканчиков и тарелок Solo при различного рода взаимодействии с брендом в интернете[18]. Благодаря гибкости настройки заводского оборудования, компьютерным технологиям и программам управления маркетинговыми базами данных компании могут позволить клиентам покупать конфеты M&M, на которых будут нанесены их имена, коробки Wheaties или банки содовой Jones с их фотографиями на лицевой стороне и бутылки кетчупа Heinz с персонализированными надписями.
- **Компании могут собирать более полную и разнообразную информацию о рынках, существующих и потенциальных клиентах, конкурентах.** Маркетологи могут проводить новые исследования, используя интернет для формирования фокус-групп, рассылки анкет-опросников и сбора первичных данных другими способами. Они могут получать информацию о покупках отдельных клиентов, их прибыльности, предпочтениях, демографических характеристиках. Многие компании розничной торговли, такие как CVS, Target и Albertsons, используют данные, которые им предоставляют держатели карт этих магазинов, чтобы понять, что люди покупают, как часто они посещают торговые точки и собрать другую информацию о предпочтениях своих клиентов. Компьютерный анализ этих данных приводит к созданию рекомендаций, которые помогают маркетологам разрабатывать новые индивидуальные предложения с учетом поведения пользователя в интернете. Чтобы вводить все более полную исходную информацию о потребителях в свои системы, такие компании, как Netflix, Amazon, Alibaba и Google, создали эффективные алгоритмы, основанные на отзывах о продуктах, данных о покупках, просмотрах отдельных веб-страниц, задаваемых покупателями условиях поиска товаров в сети и местоположении «посетителей» виртуальных торговых площадок. Большáя часть покупок, сделанных на платформе Amazon, связана с рекомендациями.

- **Компании могут быстро и эффективно обращаться к потребителям через социальные сети и мобильный маркетинг, отправляя таргетированную рекламу, скидочные купоны и иную информацию.** Используя технологию GPS, возможно определять точное местоположение потребителей и, например, в моменты, когда они находятся в каком-то определенном торговом центре, отправлять им сообщения с напоминаниями об их списках желаний, действующих купонах или специальных предложениях, действующих только в этот день. Такого рода реклама привлекательна тем, что она показывается потребителю, когда он физически находится ближе к точкам продаж. Социальные сети и «народная молва» также являются сильными факторами стимулирования покупок. Например, маркетинговые агентства, которые, в частности, используют механизм рекламы «из уст в уста», привлекают потребителей, которые готовы добровольно присоединиться к программам продвижения тех продуктов и услуг, которые они сами сочтут достойными обсуждения.
- **Компании получили возможность сделать более эффективными процессы закупок, подбора персонала, его обучения, а также внутренних и внешних коммуникаций.** Фирмы могут искать и привлекать новых работников в интернете, многие из них предлагают для своих сотрудников, дилеров и агентов обучающие онлайн-курсы и тренинги. Использование блогов становится менее популярным по мере того, как компании осваиваются в социальных сетях. «Мы хотим быть там, где наши клиенты» — так было заявлено от имени Bank of America после того, как этот банк отказался от ведения своего блога и перешел в Facebook и Twitter[19]. Farmers Insurance использует специальные программы, помогающие их агентам-представителям, разбросанным по всей стране, вести свои собственные страницы в Facebook. Через интранет и корпоративные базы данных сотрудники могут запрашивать друг у друга различную информацию, обмениваться ею, обращаться за советами. Популярные гибридные продукты, разработанные по типу Twitter и Facebook специально для бизнес-коммуникаций, были введены в повседневный обиход таких фирм, как Salesforce.com, IBM, а также многочисленных стартапов. Во внутренней информационной сети зоопарка Хьюстона используется кнопка «Я хочу» для быстрого выполнения неосновных повседневных задач, таких как заказ визитных карточек и униформы или общения с IT-отделом, что оставляет сотрудникам больше времени для их главного дела — ухода за животными. Вкладка Team Sites во внутренней сети компании Maxxam Analytics позволяет членам ее команд, работающим в географически разных местах, обмениваться идеями по повышению эффективности и улучшению обслуживания клиентов, что помогает в достижении целей как отдельной команды, так и компании в целом.
- **Компании могут повышать свою эффективность в области снижения расходов.** Отделы снабжения и закупок бизнес-организаций могут добиться значительной экономии, используя интернет для сравнения цен продавцов, закупок материалов на аукционах или публикации своих условий на обратных аукционах. Компании могут улучшить свою логистику и операционную деятельность, чтобы получить существенную экономию средств при одновременном повышении качества обслуживания. Потенциал интернета может особенно раскрыться в случае с малым бизнесом. Доктора, ведущие свою небольшую частную практику, могут использовать сервисы, похожие на Facebook, — например, Doximity — для связи с врачами, направившими к ним своих пациентов, и другими специалистами.

Новая конкурентная рыночная среда. Новые рыночные силы повлияли не только на возможности потребителей и компаний — они также резко изменили динамику конкуренции и характер конкурентной среды. Некоторые из ключевых изменений такого рода заключаются в следующем:

- **Дерегулирование.** Во многих странах отменили государственное и юридическое регулирование целого ряда отраслей, чтобы создать в них бóльшую конкуренцию и возможности для роста. Так, в Соединенных Штатах законодательные ограничения были ослаблены на рынках финансовых услуг, телекоммуникаций и электроэнергетики.

- **Приватизация.** Многие страны передали государственные компании в частную собственность и управление, чтобы повысить их эффективность. Так, телекоммуникационная отрасль прошла через масштабную приватизацию в таких странах, как Австралия, Франция, Германия, Италия, Турция и Япония.
- **Трансформация розницы.** Традиционные розничные продавцы, основой бизнеса которых являются «обычные» магазины, сталкиваются с конкуренцией со стороны компаний, торгующих по каталогам, фирм, занимающихся прямыми почтовыми рассылками. Их теснят те, кто сделал ставку на адресную рекламу в газетах, журналах и на телевидении, и компании телевизионного маркетинга, позволяющие потребителям совершать покупки из дома. И наконец, главными конкурентами стали компании электронной коммерции. В ответ клиентоориентированные организации, такие как Amazon, Best Buy и Target, встраивают в свои «физические» магазины различные развлекающие посетителей «отделы» (например, кофе-бары), организуют демонстрации и представления, скорее создавая «общее впечатление», а не распространяя информацию о широком ассортименте своих товаров.
- **Отказ от посредников.** «Доткомы* первого поколения», такие как Amazon.com и E*TRADE, успешно избавлялись от посредников при доставке продуктов и оказании услуг потребителю, нарушая привычную организацию товарных потоков. В ответ на это многие «традиционные» компании превратились в розничных продавцов типа «брик-и-клик»**, добавив онлайн-услуги к своим предложениям. Некоторые из них, обладающие особо богатыми ресурсами и известными торговыми марками, стали даже более сильными рыночными игроками, чем фирмы, работающие исключительно «по клику», т. е. только онлайн.
- **Частные торговые марки.** Производители брендированных продуктов по-прежнему противостоят натиску со стороны влиятельных розничных сетей и продавцов, продвигающих на рынке продукты под собственными торговыми марками, которые становятся все более неотличимыми от любого другого типа брендов.
- **Мегабренды.** Многие сильные бренды превратились в «мегабренды» и стали охватывать родственные категории продуктов, что привело к возникновению новых возможностей на границах двух или более различных отраслей. Компьютерная техника, телекоммуникации и бытовая техника сливаются воедино: Apple и Samsung выпускают самые современные мобильные телефоны, планшеты и другие носимые устройства.

КОНЦЕПЦИЯ ХОЛИСТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Холистический маркетинг — это подход, в котором делается попытка признать и сбалансировать различные компетенции и сложности маркетинговой деятельности, предлагается интегрированный метод управления стратегией и тактикой. На рис. 1.4 представлена схема четырех основных компонентов, характеризующих холистический маркетинг: маркетинг взаимоотношений, интегрированный маркетинг, внутренний маркетинг и маркетинг результатов. Чуть ниже мы обсудим эти составные части.

Чтобы маркетинг приносил результаты, он должен быть в большей степени ориентирован на широкий охват всех сторон деятельности организации (быть более «целостным») и менее сконцентрирован на интересах и целях отдельных подразделений. Маркетологи должны добиваться более сильного влияния на деятельность компании, постоянно генерировать новые идеи, всячески стремиться собирать и использовать информацию о клиентах, их потребностях. Они должны строить свои бренды в большей мере на основе эффективности и производительности продуктов и процессов,

* «Дотком» — сленговое слово из второй половины 1990-х годов, когда США захлестнула первая волна электронной коммерции. Многочисленные небольшие интернет-магазины, как правило, имели сетевой адрес типа www.abcde.com. «Дот» (англ. dot — точка) в сочетании с .com образует термин dot-com. — *Примеч. науч. ред.*

** Еще одно сленговое выражение, происходит от английского brick-and-click. Это бизнес-модель управления интернет-магазином и розничной торговлей, где продавцы предоставляют своим покупателям и онлайн (click), и офлайн (brick) способ совершения покупок. Иногда сюда добавляется и третий элемент — «флип» (flip) — бумажный (физический) каталог. — *Примеч. пер.*

а не мероприятий по их продвижению, а также выстраивать информационные и коммуникационные системы высшего качества.

Концепция «рыночной ценности» требует целостного подхода, ориентированного на построение отношений, а не на проведение транзакций; на интегрированный маркетинг, который одновременно и автоматизирован, и креативен, а не на разрозненные маркетинговые действия, управляемые в «ручном режиме»; на внутренний маркетинг, опирающийся на сильную корпоративную культуру, а не на разобщенных сотрудников; на маркетинг, ориентированный на результат и руководствующийся наукой, а не интуицией.

Маркетинг взаимоотношений. Целью маркетинга все чаще становится создание глубоких, длительных взаимоотношений со всеми людьми или организациями, способными напрямую или косвенно повлиять на успешность деятельности фирмы. Маркетинг взаимоотношений (партнерских отношений) — это практика построения долгосрочных взаимовыгодных взаимодействий с ключевыми рыночными партнерами компании в целях установления длительных привилегированных отношений.

Всего существует четыре группы партнеров: клиенты, наемные работники, маркетинговые партнеры (компании, контролирующие каналы продвижения продуктов, поставщики, дистрибьюторы, дилеры, различные агентства) и члены финансового сообщества (акционеры, инвесторы, аналитики). Маркетологи должны стремиться обеспечить процветание всем этим группам партнеров и соблюсти баланс доходов всех ключевых стейкхолдеров. Для установления прочных отношений с ними необходимо понимать их возможности и ресурсы, потребности, цели и желания.

Конечный результат, к которому стремится маркетинг взаимоотношений, — формирование уникального актива организации, называемого маркетинговой партнерской сетью. Эта партнерская сеть включает в себя компанию и заинтересованные в ее работе группы людей — клиентов, наемных работников, поставщиков, дистрибьюторов, розничных торговцев и т. д. — всех тех, с кем она создает взаимовыгодные деловые отношения. Принцип действия прост: выстройте эффективную систему взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами — и деньги придут к вам сами. Поэтому все больше компаний предпочитают владеть брендами, а не физическими активами, и передавать выполнение тех работ, которые они считают для себя вспомогательными, фирмам-подрядчикам, которые могут выполнять их лучше и дешевле. Ярким примером этого является компания Nike: маркетинговая деятельность гиганта спортивной одежды под лозунгом Just Do It осуществляется в его головном офисе в Орегоне, но все производство передано за границу. Китай является крупнейшим производителем обуви и одежды под этим брендом, а другие заводы расположены в Таиланде, Индии, Южной Корее и Вьетнаме.

Рис. 1.4. Концепция холистического маркетинга

Компании также формируют индивидуальные предложения и разрабатывают специальные услуги для отдельных клиентов, присылают им информационные сообщения на основе данных об их прошлых транзакциях, демографических и психографических характеристиках, а также предпочтений в отношении средств массовой информации и каналов продаж. Сосредотачивая внимание на своих самых прибыльных клиентах, товарах и каналах сбыта, такие фирмы надеются добиться роста доходности, а также стремятся забирать себе все бóльшую долю общих расходов каждого потребителя за счет формирования их лояльности и привычки к своим продуктам. В рамках этих подходов оценивается «пожизненная ценность» каждого такого клиента. Для таких потребителей впоследствии разрабатываются специальные предложения и устанавливаются индивидуальные цены, что позволяет получать с них прибыль в течение всей их жизни.

Сеть отелей Marriott представляет собой отличный пример работы по повышению лояльности клиентов. Постоянные гости отелей и курортов могут подниматься по лестнице вознаграждений, начиная с базовой ступени участника программы Marriott Rewards, чтобы получать все больше привилегий и бонусных баллов с уровнями Lifetime Silver, Lifetime Gold и тремя уровнями Lifetime Platinum. После достижения статуса Lifetime его нельзя будет отозвать, он бессрочен, благодаря чему преданные клиенты получают преимущества, вытекающие из статусов Silver, Gold или Platinum, при каждом посещении заведений сети.

Сфера маркетинга не ограничивается умелым управлением отношениями с клиентами — она также распространяется на отношения с партнерами. Фирмы углубляют свои связи с ключевыми поставщиками и дистрибьюторами, рассматривая их как союзников в формировании ценностного предложения для конечных потребителей и стремясь к тому, чтобы все были в выигрыше. Компания IBM давно осознала значимость крепких связей с клиентами.

IBM

Отметившая в 2011 году столетний юбилей IBM продолжает сохранять лидерство в своей высококонкурентной отрасли. На протяжении десятилетий организация успешно развивала свой бизнес и неоднократно меняла профиль деятельности — от больших ЭВМ к персональным компьютерам и далее к ее сегодняшней ориентации на облачные вычисления, технологии больших данных и IT-услуги. Отчасти этот успех объясняется тем, что хорошо обученные и опытные сотрудники отделов продаж и грамотно организованный сервис IBM приносят клиентам реальную пользу, так как постоянно находятся рядом с ними и хорошо понимают их требования. Нередко IBM даже создает свои новые продукты совместно с потребителями. Например, вместе с властями Нью-Йорка она разработала систему выявления случаев уклонения от уплаты налогов, которая за семь лет помогла вернуть в городскую казну 1,5 миллиардов долларов. Как отмечала профессор Гарвардской школы бизнеса Розабет Мосс Кантер, «IBM — это не просто технологичная компания, это компания, решающая проблемы, используя технологии»[20].

Интегрированный маркетинг. Задача интегрированного маркетинга — координировать всю маркетинговую деятельность и маркетинговые программы, направлять их на создание ценностного предложения, информировать потенциальных клиентов о нем, преподносить продукт таким образом, чтобы его ценность была долговременной, а также постоянно доносить потребителям, что «единое целое больше, чем простая сумма его частей». Эта концепция

IBM

IBM удалось справиться с вызовами в области технологий благодаря тому, что она сосредоточила свое внимание на удовлетворении потребностей клиентов в условиях меняющейся бизнес-среды, а также прислушивалась к своим потребителям, тесно сотрудничая с ними.

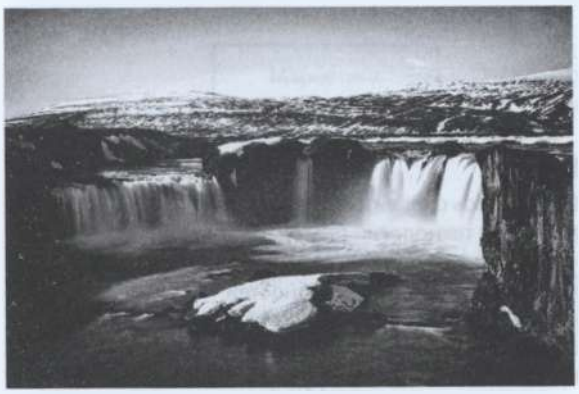
требует, чтобы маркетологи продумывали и реализовывали каждый свой шаг с учетом всех остальных действий. Например, когда клиника покупает аппарат МРТ у подразделения General Electric, выпускающего медицинскую технику, она ожидает, что эта покупка будет сопровождаться предоставлением качественных услуг по установке и обслуживанию этого устройства, а также по обучению работе с ним.

В рамках стратегии интегрированного канала продаж необходимо оценивать каждый возможный его вариант с точки зрения прямого влияния на продажи продукта и капитал бренда, а также его косвенного влияния на взаимодействие с другими вариантами канала. Все коммуникации внутри и вне компании также должны быть интегрированы, чтобы усиливать и дополнять друг друга. Маркетолог может выборочно использовать рекламу на телевидении, радио и в печати, мероприятия по связям с общественностью, а также общение на веб-сайтах, чтобы каждый такой способ коммуникации вносил свой собственный вклад в общее дело и повышал эффективность других. Каждый из них также должен посылать не противоречащие друг другу сигналы о бренде. Рассмотрим отмеченную наградами кампанию Исландии.

Исландия

Не до конца оправившись от потерь, вызванных глобальным финансовым кризисом 2008 года, Исландия столкнулась с еще одной серьезной неприятностью, когда в апреле 2010 года неожиданно проснулся спавший до этого вулкан Эйяфьядлайёкюдль. Мощные выбросы вулканического пепла привели к самому крупному нарушению воздушного сообщения со времен Второй мировой войны и породили опасения по поводу безопасности полетов над Атлантикой. Так как туризм обеспечивает этой стране 20 % ее валютных доходов, правительство и руководители туристической отрасли решили провести кампанию «Вдохновленные Исландией». Она основывалась на идее о том, что 80 % людей, посетивших Исландию, рекомендуют побывать в этой стране своим родственникам и друзьям. Граждан Исландии приглашали рассказывать свои истории и присоединяться к кампании на ее веб-сайте или через Twitter, Facebook и Vimeo. Такие знаменитости, как Йоко Оно и Эрик Клэптон, делились своими впечатлениями о стране, а их концерты служили действенной формой пиара. Веб-камеры, установленные по всей стране, позволяли зрителям убедиться, что Исландия вовсе не засыпана вулканическим пеплом, а по-прежнему остается зеленой. Кампания оказалась чрезвычайно успешной — 22,5 миллиона человек со всего мира рассказали свои истории об Исландии, и заказ туров значительно превысил самые оптимистичные прогнозы[21].

Все чаще и чаще маркетинг становится делом не только соответствующего подразделения — каждый сотрудник компании так или иначе влияет на клиента. Теперь маркетологам следует должным образом участвовать в управлении всеми возможными точками соприкосновения с потребителем: в организации внутреннего пространства магазина, дизайне упаковки, определении характеристик и функций продукта, обучении сотрудников, вопросах доставки и логистики. Наличие сильной маркетинговой службы в организации означает, что маркетологи должны мыслить так же, как руководители других отделов, а менталитет этих руководителей должен быть больше похож на менталитет маркетологов. Командная работа нескольких подразделений, в которую должны включаться маркетологи, необходима для управления ключевыми процессами, такими как создание и внедрение производственных инноваций, развитие новых направлений бизнеса, привлечение и удержание клиентов, а также выполнение заказов.



Inspired by Iceland

Кампания «Вдохновленные Исландией» использовала возможности социальных сетей, где граждане страны, туристы и знаменитости делились своими впечатлениями, чтобы преодолеть негативные последствия извержения вулкана, которое сильно подорвало как отрасль воздушных перевозок, так и общий имидж Исландии.

Внутренний маркетинг. Внутренний маркетинг — это элемент холистического маркетинга, представляющий собой решение задачи поиска, найма, обучения активных и способных сотрудников, а также их мотивации к обеспечению высокого уровня обслуживания клиентов. В компаниях, менеджмент которых чувствует долгосрочные перспективы своего бизнеса, понимают, что внутренняя маркетинговая деятельность может быть не менее, а то и более важна, чем внешний маркетинг. Нет смысла обещать отличный уровень обслуживания, если работники компании не способны его обеспечить.

Маркетинг успешен только тогда, когда все подразделения организации работают сообща во имя достижения цели — удовлетворения запросов клиентов: инженеры разрабатывают правильные продукты, финансовый отдел выделяет достаточный объем денежных средств, отдел снабжения закупает нужные материалы и комплектующие, производство выпускает продукты вовремя, а бухгалтерия верно рассчитывает прибыльность всего предприятия. Однако такая гармония может возникнуть только тогда, когда менеджмент ясно выражает представления компании о том, как ее маркетинговая ориентация и философия будут удовлетворять потребности покупателей. Следующий пример наглядно демонстрирует одну потенциальную проблему интегрированного маркетинга.

Перед вице-президентом по маркетингу одной из ведущих авиакомпаний была поставлена задача привлечь дополнительных клиентов. Его стратегия была направлена на максимальное удовлетворение нужд пассажиров: обеспечение высокого качества бортового питания, чистоты в салонах самолетов, высококвалифицированных экипажей и недорогих билетов. Но что он может сделать для ее осуществления, если не обладает соответствующими полномочиями? Отдел снабжения закупает продукты питания, исходя только из соображений снижения расходов; отдел технического обслуживания пользуется услугами тех сторонних фирм, которые предлагают самые низкие цены на чистку и уборку салонов; отдел кадров нанимает обслуживающий персонал без учета наличия или отсутствия у новых работников способностей к открытому и дружелюбному общению с пассажирами; цены на билеты устанавливает финансовый отдел. Поскольку все эти подразделения обычно ориентируются только на экономию расходов или на вопросы производства, вице-президент по маркетингу в создании интегрированной маркетинговой программы заходит в тупик.

Концепция внутреннего маркетинга требует согласования всех этих вопросов по вертикали (с топ-менеджментом) и по горизонтали (с другими отделами) так, чтобы каждый понимал, ценил и поддерживал усилия компании. Например, вице-президент по маркетингу авиакомпании, столкнувшийся с вышеперечисленными трудностями, может для начала попытаться заручиться поддержкой со стороны высшего руководства и начальников отделов, проиллюстрировав им, как скоординированные действия по улучшению имиджа фирмы повлияют на ее итоговую прибыль. Для этой цели можно предоставить какие-либо данные о конкурентах, а также результаты анализа отзывов клиентов об их опыте общения с авиакомпанией.

Участие менеджмента всех уровней будет играть главную роль в этих действиях, которые должны быть направлены на вовлечение всех сотрудников — от работников, занимающихся бронированием, и обслуживающего персонала до сотрудников отдела обеспечения бортового питания и бортпроводников. Они должны быть заинтересованы в придании нового импульса миссии всей авиакомпании, обеспечении клиентского сервиса высшего качества. В дополнение к постоянному обучению сотрудников, в котором особое внимание уделяется вопросам этого сервиса, частью работы может быть регулярный внутренний обмен информацией, цель которого — держать весь персонал в курсе того, что происходит в организации, а также отмечать тех, кто предлагает новые интересные идеи.

Маркетинг результатов. Маркетинг результатов требует понимания финансовой и нефинансовой отдачи от маркетинговой деятельности и программ для бизнеса и общества в целом. Как отмечалось ранее, ведущие маркетологи в изучении систем маркетинговых показателей и их интерпретации все чаще выходят за рамки рассмотрения доходов от продаж, чтобы понять, что происходит с долей рынка, которую занимает компания, коэффициентом потери клиентов, удовлетворенностью потребителей ее продуктами, качеством продукции и другими показателями. Они также рассматривают юридические, этические, социальные и экологические эффекты маркетинговых действий и программ.

Когда Бен Коэн и Джерри Гринфилд создавали компанию Ben&Jerry, они опирались на концепцию маркетинга результатов, заменяя традиционную финансовую прибыль на «двуединую прибыль», учитывающую также влияние их продуктов и процессов на экологию. Позднее эта двуединая прибыль превратилась в триединую, учитывающую негативное и позитивное воздействие всех аспектов коммерческой деятельности фирмы на общество в целом.

Patagonia

Являясь одной из немногих благотворительных корпораций* (так называемых B-корпораций) в Соединенных Штатах, которые должны каждый год объяснять, как их миссия приносит пользу и стейкхолдерам, и обществу, Patagonia стремится сочетать заботу об окружающей среде с максимизацией доходов акционеров. Верная своей миссии и корпоративной культуре, Patagonia не только помогла разработать материал из натурального каучука для своих гидрокостюмов (чтобы заменить неопрен, который производится на основе нефти), но и призвала другие компании использовать этот продукт из биокаучука для гидрокостюмов и других продуктов, таких как коврики для йоги и кроссовки[22]. Кажется, компания нашла выигрышную комбинацию. По словам альпиниста, серфера, кузнеца-самоучки и основателя Patagonia Ивона Шуинара, каждое принятое им решение, которое было правильным с точки зрения охраны окружающей среды, в конечном итоге приносило компании деньги.

Многие фирмы не выполняют свои юридические и этические обязательства, в то время как клиенты требуют от них более ответственного поведения[23]. Одно из проведенных исследований показало, что по меньшей мере треть потребителей во всем мире считают, что банки, страховщики и компании, занимающиеся производством упакованных продуктов питания, должны подлежать более строгому государственному регулированию[24]. Учитывая новые маркетинговые реалии, организации ставят перед своими маркетологами задачи, направленные на нахождение наилучшего баланса между старым и новым, а также требуют от них предоставлять наглядные доказательства успеха в этих делах.

Маркетологов все чаще просят обосновывать требуемые ими вложения с точки зрения финансовых результатов и прибыльности, а также с точки зрения построения бренда и расширения клиентской базы[25]. Организации признают, что бо́льшая часть их рыночной стоимости приходится на нематериальные активы, особенно на ценность брендов, и что она определяется имеющейся клиентской базой, квалифицированным персоналом, отношениями с дистрибьюторами и поставщиками, а также накопленным интеллектуальным капиталом. Таким образом, для понимания и измерения эффективности маркетинга и бизнеса в целом применяется все больше различных показателей, таких как капитализация бренда, пожизненная ценность клиентов, окупаемость маркетинговых инвестиций. Кроме того, используется более широкий спектр финансовых показателей для оценки прямой и косвенной ценности, создаваемой маркетинговой деятельностью организаций[26].

РОЛЬ МАРКЕТИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевой задачей для любого бизнеса является определение той роли, которую маркетинг будет играть в организации. Компания должна решить, в соответствии с какой философией будет выстраиваться ее маркетинговая деятельность, определить организационную структуру отдела маркетинга и то, как следует им управлять. И, в конечном счете, найти наилучшие средства для создания клиентоориентированной фирмы, которая будет представлять ценность для ее стейкхолдеров[27].

Какой же философией компании следует руководствоваться в маркетинговой деятельности? Давайте сначала рассмотрим эволюцию философии маркетинга.

---

* Термин «благотворительная корпорация» является калькой с английского benefit (B) corporation. Может возникнуть недопонимание, так как слова «благотворительность» и «корпорация» кажутся несовместимыми друг с другом. В отличие от некоммерческой организации благотворительная корпорация ставит перед собой вполне коммерческие цели (т. е. получение прибыли) наряду со стремлением к «общему благу» (защите окружающей среды, прав отдельных социальных групп и т. д.). Руководство благотворительной корпорации отчитывается перед своими акционерами не только за финансовые результаты деятельности, но и за то, в какой мере достигаются поставленные перед ними общественно значимые цели. — *Примеч. науч. ред.*

- **Производственная концепция** — одна из старейших в бизнесе. В соответствии с ней потребители отдают предпочтение доступным и недорогим продуктам. Внимание менеджмента в компаниях, ориентированных на производство, сконцентрировано на достижении его высокой эффективности, снижении издержек и массовом распределении продукции. Такая ориентация имеет смысл в развивающихся странах, таких как Китай, где крупнейший производитель персональных компьютеров Legend (основной владелец Lenovo Group) и гигант в сфере производства бытовой техники Haier, используя огромный рынок дешевой рабочей силы, обеспечивают себе доминирующие позиции на рынке. Производственная концепция также применяется в случаях, когда компания желает расширить свой рынок сбыта.
- **Товарная («продуктовая») концепция** предполагает, что потребители выбирают высококачественные продукты, обладающие наилучшими эксплуатационными свойствами или инновационными характеристиками. Однако менеджеры, придерживающиеся подобных взглядов, слишком часто «влюбляются» в свой товар, не осознавая, что рынок отнюдь не разделяет их чувств. Они могут попасть в «ловушку перфекционизма», наивно полагая, что вывод на рынок лучших продуктов сам по себе приведет к тому, что потребители будут день и ночь «обивать пороги» их отделов сбыта. Как узнали на своем горьком опыте многие стартапы, новые или усовершенствованные продукты необязательно принесут успех: должны быть установлены «правильные» цены, каналы дистрибуции, рекламирования товаров должны быть налажены, а технология их продаж — продумана.
- Согласно **концепции агрессивных продаж** конечные потребители и корпоративные клиенты, будучи «оставленными в покое», не будут покупать в достаточных количествах выпускаемую компанией продукцию. На практике этой концепции чаще всего придерживаются те фирмы, которые предлагают товары и услуги, о необходимости которых потенциальный покупатель обычно даже не задумывается, — например различного рода страховки или участки на кладбище. К ней обращается и большинство организаций, обладающих избыточными производственными мощностями и заинтересованных в продажах того, что они выпускают, а не в создании продукции, которая востребована на рынке. Однако маркетинг, основанный на «жестких продажах», сопряжен с большими рисками. Предполагается, что покупатель, которого буквально убедили сделать какое-то приобретение, не только не захочет через некоторое время вернуть купленное, поленится поделиться негативным отзывом или не обратится в органы защиты прав потребителей, но, может быть, даже захочет повторить покупку.
- Основные положения **маркетинговой концепции** были сформулированы в середине 1950-х годов. Во главу угла ставится клиентоориентированный принцип «пойми и отреагируй». Задача маркетинга состоит не в том, чтобы находить для своего товара подходящих покупателей, а в том, чтобы выпускать продукцию, востребованную у потребителей. Компания Dell не производит идеальные персональные компьютеры для своего целевого рынка. Вместо этого она создает платформы продуктов,

Patagonia

С самого начала Patagonia стремилась успешно сбалансировать общественно значимую приверженность делу сохранения окружающей среды с обеспечением постоянной выгоды для акционеров компании.

ориентируясь на которые каждый человек может выбрать те характеристики, которые он хотел бы видеть у своего компьютера. Маркетинговая концепция гласит, что залог достижения целей организации — создание, вывод на выбранные целевые рынки и продвижение продуктов, которые представляют для потребителей повышенную — в сравнении с конкурентами — ценность наиболее эффективными способами. Профессор Гарвардского университета Теодор Левитт указал на существенное различие между маркетинговой концепцией и методами «жестких продаж»[28]: «При ориентации на продажи в центре внимания — нужды продавца, а в концепции маркетинга — потребности покупателей. Приверженцы первой делают акцент на превращение товара в деньги; сторонники второй — на идею удовлетворения нужд покупателей посредством своего продукта и всего того, что связано с его созданием, поставкой и потреблением».

- **Концепция рыночной ценности** основана на разработке и реализации маркетинговых программ, процессов и действий, учитывающих их размах и взаимозависимость. Ценностно ориентированный подход указывает на то, что в маркетинге имеет значение все и что часто необходимы комплексные подходы и широкий взгляд на перспективы развития. Традиционно маркетологи играли роль простых посредников, которым поручалось понять потребности клиентов и передать информацию в функциональные подразделения[29]. Концепция рыночной ценности же подразумевает, что каждое функциональное подразделение организации должно быть сосредоточено на создании ценности для клиентов, самой компании и ее сотрудников.

Концепция рыночной ценности подразумевает, что компании должны определять свой бизнес как процесс, направленный на удовлетворение потребностей клиентов, а не рассматривать его с точки зрения производства продуктов или положения в отрасли. Те или иные товары преходящи, основные потребности и группы покупателей остаются неизменными. Транспорт, передвижение, перемещение — это потребность; лошадь и повозка, автомобиль, железная дорога, самолет, корабль или грузовик — это продукты, с помощью которых эта потребность удовлетворяется. Взгляд на бизнес с точки зрения нужд клиентов может открыть дополнительные возможности для роста. В табл. 1.1 приведены примеры некоторых компаний, которые перешли от концепции создания продукта к концепции создания рыночной ценности своего бизнеса.

Взгляд на деятельность компании с точки зрения ее рыночной ценности может изменить понимание того, что есть рынок, на котором эта фирма конкурирует. Например, если бы Pepsi взяла на вооружение подход, ориентированный на продукт, она посчитала бы своим целевым рынком всех тех людей, кто пьет газированные безалкогольные напитки, и, следовательно, в качестве своих конкурентов рассматривала бы другие компании, производящие подобную продукцию. Однако если бы та же Pepsi видела в качестве своей главной задачи создание рыночной ценности, она бы определила свой рынок гораздо более широко, ориентируясь на всех, кто стремится утолить жажду, а поэтому может выпить что угодно. Таким образом, в число ее конкурентов вошли бы также компании, которые продают негазированные безалкогольные напитки, бутилированную воду, фруктовые соки, чай и кофе.

Таблица 1.1. Сравнение характеристик бизнесов, ориентированных на создание продукта и ориентированных на создание рыночной ценности

Компания	Ориентация на создание продукта	Ориентация на создание рыночной ценности
Union Pacific Railroad	Мы управляем железной дорогой	Мы перевозим людей и грузы
Xerox	Мы делаем копировальную технику	Мы помогаем повышать продуктивность работы в офисе
Hess Corporation	Мы продаем бензин	Мы поставляем энергию
Paramount Pictures	Мы снимаем фильмы	Мы развлекаем людей
Encyclopedia Britannica	Мы продаем энциклопедии	Мы распространяем информацию
Carrier	Мы производим кондиционеры и обогреватели	Мы помогаем управлять климатом в домах

ОРГАНИЗАЦИЯ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА И УПРАВЛЕНИЕ ИМ

Структура отдела маркетинга играет важную роль в способности компании создавать рыночную ценность. Успех фирмы определяется не только навыками отдельных маркетологов, но и тем, как эти сотрудники работают в рамках высокоэффективной маркетинговой команды. В этом контексте организация и управление отделом маркетинга имеют первостепенное значение для создания современной компании.

ОРГАНИЗАЦИЯ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

Отделы маркетинга могут быть организованы различными, иногда «перекрывающими» друг друга способами: функционально, географически, по продуктам или брендам, по рынкам или по принципу матрицы.

Организация по функциональному принципу. В наиболее распространенной форме такой организации функциональные специалисты подчиняются директору по маркетингу, который координирует их деятельность. На рис. 1.5 показаны семь таких специалистов. Другими сотрудниками отдела могут быть менеджер по планированию маркетинговых мероприятий, менеджер по рыночной логистике, менеджер по директ-маркетингу, менеджер по работе в социальных сетях и менеджер по цифровому маркетингу.

Основным преимуществом этого принципа является простота административного управления. Тем не менее в таком случае может быть довольно сложно установить нормальные рабочие отношения, и тогда это приводит к неадекватному планированию: количество продуктов и рынков увеличивается, а функциональные группы соперничают за бюджет и статус. Поэтому директору по маркетингу нужно постоянно находить баланс между конкурирующими запросами, он сталкивается с проблемой координации работы всех групп.

Организация по географическому принципу. Компания, торгующая в общенациональном масштабе, часто выстраивает структуру своего отдела продаж (а иногда и маркетинга) по географическому принципу. Менеджер по продажам, отвечающий за работу по всей стране, может руководить четырьмя региональными менеджерами, каждому из которых подчиняется шесть зональных менеджеров. Каждый из них контролирует восемь районных менеджеров, а каждый районный менеджер, в свою очередь, координируют работу 10 торговых представителей.

Некоторые компании добавляют в эту структуру специалистов по местным рынкам (региональных или местных менеджеров по маркетингу). В качестве примера того, как это может работать, рассмотрим округ Майами-Дейд (штат Флорида), где почти две трети домохозяйств составляют испаноговорящие латиноамериканцы. Специалист по Майами должен знать структуру клиентской базы и то, как там организованы продажи, помогать менеджерам по маркетингу головного офиса корректировать маркетинговые предложения, разрабатываемые специально для Майами, и готовить годовые и долгосрочные планы продаж всей продукции компании в этом городе. Некоторым организациям приходится разрабатывать отдельные маркетинговые программы для разных регионов страны, потому что географический фактор существенно влияет на развитие и продвижение бренда.

Организация по принципу групп продуктов или брендов. Компании, производящие различные товары или продвигающие множество брендов, часто создают структуры по управлению ими. Это не заменяет организацию по функциональному принципу, а служит еще одним управленческим уровнем. Перед менеджером, ответственным за группу продуктов, отчитываются менеджеры по товарным категориям, которые, в свою очередь, контролируют менеджеров по конкретным продуктам и брендам.

Такая организация имеет смысл, если товары сильно отличаются друг от друга или если существует больше продуктов, чем может обработать подразделение, созданное в соответствии с функциональной структурой. Эта форма иногда называется «веерной» (или «радиальной») системой. Образно говоря, менеджер, отвечающий за развитие и продвижение бренда или продукта, находится в центре, а от него к разным отделам веером расходятся линии, символизирующие рабочие взаимоотношения (рис. 1.6).

В функции этого менеджера входит разработка долгосрочной конкурентоспособной стратегии по формированию рыночных предложений; подготовка годового маркетингового плана и прогноза продаж; работа с рекламными, цифровыми и мерчандайзинговыми агентствами для создания

рекламных текстов, программ и кампаний; управление поддержкой продукта для помощи торговым представителям, продавцам и дистрибьюторам; постоянный сбор информации о том, насколько продукт оказался удачным, об отношении к нему клиентов и дилеров, а также о новых проблемах и возможностях; инициирование усовершенствований продукта для удовлетворения меняющихся потребностей рынка.

Организация по принципу групп продуктов и брендов позволяет менеджеру по продукту сосредоточиться на разработке маркетинговых программ и быстрее реагировать на появление на рынке новых товаров. Кроме того, она также поддерживает более мелкие бренды компании за счет основных. Но у такого принципа есть и недостатки. Менеджеры по продуктам и брендам могут не иметь достаточных полномочий для выполнения своих обязанностей. Они часто становятся «теоретическими» экспертами в области своего продукта, но редко получают практический опыт работы с ним. Еще одна проблема заключается в том, что бренд-менеджеры обычно управляют брендом лишь в течение короткого времени. Такое краткосрочное участие в работе ведет к планированию только на ближайшее время и не способствует созданию сильного бренда в долгосрочной перспективе.

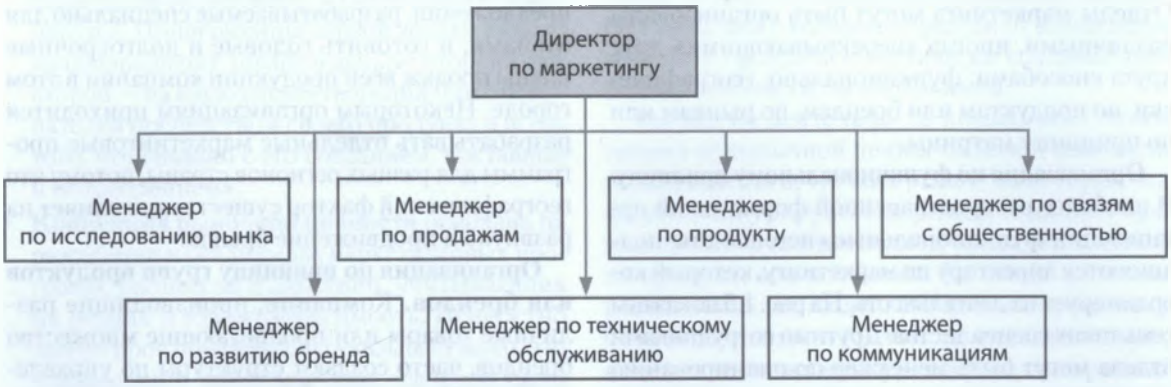


Рис. 1.5. Функциональный принцип организации

Рис. 1.6. Взаимоотношения менеджера по продукту

Фрагментация рынков затрудняет разработку стратегии продвижения в национальном масштабе. Бренд-менеджерам часто приходится всячески угождать региональным и местным командам, занимающимся продажами на своих территориях, передавая им полномочия, которые вообще-то должны принадлежать маркетинговым группам. Еще одно важное соображение заключается в том, что менеджеры по продуктам и брендам, как правило, в большей степени сосредоточены на увеличении доли рынка, а не на выстраивании отношений с клиентами.

Отдел маркетинга может быть выстроен вокруг продуктов компании или, в качестве альтернативы, вокруг категорий товаров. Procter & Gamble — пионер системы бренд-менеджмента — и другие ведущие фирмы, производящие фасованные товары, перешли к категорийному менеджменту, как и некоторые организации, не имеющие отношения к продуктовой рознице. Так, Diageo сделала это для более эффективного управления развитием премиальных брендов. Это также помогло фирме справиться с бедственной ситуацией с менее успешными брендами.

Компания Procter & Gamble назвала ряд преимуществ своего перехода к категорийному менеджменту. Ее традиционная система, основывавшаяся на продвижении брендов, создавала мощные стимулы к достижению успеха, но вместе с тем вела к внутренней конкуренции за ресурсы и отсутствию координации. Новая схема была разработана для предоставления всем категориям достаточного объема ресурсов. Еще одним аргументом в пользу такого подхода является возрастающая рыночная сила компаний розничной торговли, которые рассматривают вопросы своей прибыльности с точки зрения товарных категорий. В P&G сочли, что и им имеет смысл действовать в том же духе. Крупные розничные продавцы и региональные продуктовые сети, такие как Walmart и Wegmans, используют категорийный менеджмент как инструмент определения того, какую стратегическую роль конкретные категории играют в их торговых точках, а также для решения вопросов логистики, определения роли продуктов собственных торговых марок и поиска компромиссов между стремлением к широкому ассортименту и представлению однотипных товаров[30]. На самом деле в некоторых фирмах, производящих фасованные товары, категорийный менеджмент превратился в управление «проходами между магазинными полками» и охватывает несколько связанных категорий товаров, обычно выкладываемых на полках в одних и тех же отделах супермаркетов и продуктовых магазинов. Подразделение корпорации General Mills, занимающееся продвижением продуктов под брендом Yoplait Yogurt, выступало в качестве консультанта по категории молочных продуктов для 24 крупных розничных продавцов. Эти консультации приводили к тому, что длина полок, на которых в их магазинах выставлялись йогурты, увеличивалась на полтора-два метра, что приводило к росту продаж йогурта на 9 %, а всех товаров из категории молочных продуктов — на 13 % в масштабах всей страны[31].

Организация по принципу ориентации на конкретные рынки. Компании часто разрабатывают продукты и услуги, ориентируясь на разные целевые рынки. Например, Canon продает принтеры, разные модели которых предназначены для потребительского и корпоративного рынков, а также для государственных учреждений. Nippon Steel продает свою продукцию предприятиям железнодорожной и строительной отраслей, производителям оборудования для коммунальных служб. Если фирма предлагает свои товары и услуги клиентам, которых можно объединить в группы с разными требованиями, предпочтениями и поведением, желательно, чтобы структура такой компании была выстроена с ориентацией на конкретные рынки. Менеджеры, отвечающие за работу на таких рынках, руководят несколькими менеджерами по развитию и другими специалистами, а при необходимости привлекают сотрудников функциональных подразделений. Причем, если речь идет о важных рынках, то такие сотрудники могут подчиняться этим менеджерам напрямую.

Обязанности менеджера, отвечающего за конкретный рынок, похожи на те, которые выполняет менеджер по продукту: он должен разрабатывать годовые и долгосрочные планы работы на своем рынке, при этом ее эффективность оценивается по росту и прибыльности этого рынка. Поскольку в этом случае цель маркетинговой деятельности — удовлетворение потребностей отдельных групп клиентов, такой подход обладает многими преимуществами и недостатками систем, организованных по принципу управления

продуктом. Многие фирмы реорганизуются для работы по принципу ориентации на конкретные рынки. Так, компания Xerox перешла от организации продаж по географическим признакам к продажам по отраслям — как это сделали и IBM, и Hewlett-Packard.

В тех случаях, когда для успеха требуется выстраивание тесных отношений с клиентами, например, когда у них разнообразные и сложные требования или они покупают интегрированный пакет продуктов и услуг, должен преобладать клиентский менеджмент, при котором работа ведется с отдельными покупателями, а не обезличенным рынком или его сегментами[32]. Одно из исследований показало, что компании, чья деятельность организована подобным образом, сообщили о высоком уровне ответственности сотрудников за качество отношений с потребителями и о большей свободе в их действиях, направленных на удовлетворение потребностей отдельных клиентов[33].

Организация по матричному принципу. Компании с широким ассортиментом продуктов для многочисленных рынков могут создать матричную структуру, в рамках которой работают как менеджеры по продуктам, так и менеджеры по рынкам. Сложность здесь состоит в том, что этот вариант чреват большими издержками и часто приводит к конфликтам: требуются ресурсы на поддержку работы всех менеджеров и остро стоит вопрос, где должны быть сосредоточены полномочия — в головном офисе компании или ее подразделениях — и кто будет нести ответственность за маркетинговую деятельность[34]. В некоторых случаях общекорпоративные маркетинговые службы помогают высшему руководству с общей оценкой возможностей, консультируют подразделения, помогают тем из них, которые мало или вообще не занимаются маркетингом, и продвигают маркетинговую концепцию по всей компании.

Многие фирмы реорганизовали рабочие процессы, создав для каждого из них межфункциональные группы[35]. AT&T, LexisNexis и Pratt & Whitney объединили своих сотрудников в команды. Такие группы и команды есть и в некоммерческих, и в государственных организациях[36].

Одним из принципиальных недостатков матричной структуры является потенциальное отсутствие четкого направления деятельности подразделений и общие проблемы с подотчетностью.

УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ МАРКЕТИНГА

Как заметил Дэвид Паккард из Hewlett-Packard: «Маркетинг — это слишком важное дело, чтобы отдавать его на откуп отделу маркетинга... В понастоящему успешной маркетинговой компании невозможно однозначно сказать, кто работает в отделе маркетинга. Каждый сотрудник должен принимать решения, отталкиваясь от того влияния, которое оно окажет на клиента». Хотя всю маркетинговую деятельность организации не следует взваливать только на соответствующий отдел, многие предприятия могут извлекать выгоду из наличия подразделения, отвечающего за нее и выполняющего связанные с ней повседневные задачи.

Роль генерального директора и директора по маркетингу. Только очень немногие компании исторически выделялись тем, что делали особый упор на маркетинг и преуспевали в этом. Они изначально были ориентированы на покупателя и организованы таким образом, чтобы эффективно реагировать на его меняющиеся потребности. Все они имеют отделы маркетинга, укомплектованные высококвалифицированными сотрудниками, а другие их отделы признают, что клиент — это центральная фигура, «король». Их лидерство в маркетинговой деятельности возможно в том числе благодаря успешным высшим руководителям: генеральному директору и директору по маркетингу.

Руководители признают, что именно маркетинговая деятельность приводит к созданию сильных брендов и базы лояльных клиентов — тех нематериальных активов, которые в значительной степени увеличивают рыночную стоимость фирмы. Во многих организациях, в том числе некоммерческих и тех, что в основном предлагают услуги, теперь есть директора по маркетингу, что придает этой работе должную важность и ставит ее в более или менее равное положение с другими видами деятельности, которыми заведуют руководители высшего звена, например, финансовый директор или директор по информационным технологиям[37].

Какие шаги может предпринять генеральный директор, чтобы создать компанию, ориентированную на требования рынка и запросы клиентов? Чтобы организация была по-настоящему успешна в маркетинге, генеральный директор должен убедить остальных членов высшего

руководства в важности клиентоориентированности. Также нужно, чтобы генеральный директор имел возможность приглашать на работу сильных специалистов. Большинству компаний нужен квалифицированный и влиятельный директор по маркетингу, который не только управляет соответствующим отделом, но и пользуется уважением других руководителей высшего звена.

Современные рынки быстро меняются, и генеральный директор должен способствовать созданию эффективных программ внутреннего маркетингового обучения, чтобы оттачивать навыки всех сотрудников организации — даже тех, кто имеет отношение к этой деятельности в незначительной мере. Многие компании, такие как, например, McDonald's, Unilever и Accenture, имеют отдельные учебные центры для реализации таких программ. Генеральный директор также должен убедиться, что система оплаты труда и поощрений в компании соответствует ее стратегической цели — повышению рыночной стоимости за счет формирования базы удовлетворенных и лояльных клиентов. Ему следует лично демонстрировать твердую приверженность ориентации на клиентов и вознаграждать тех сотрудников, которые придерживаются таких же взглядов и действительно делают все для этого[38].

Одной из основных обязанностей генерального директора является назначение директора по маркетингу, который в конечном итоге отвечает за маркетинговую деятельность в организации. Директор по маркетингу является членом высшего руководства и обычно подчиняется непосредственно генеральному директору. Старшие менеджеры отдела маркетинга, отвечающие за различные части маркетинговой стратегии, обычно подчиняются директору по маркетингу, который должен являться лидером в осуществлении всех маркетинговых функций в организации, включая разработку продуктов, брендменеджмент, маркетинговые коммуникации, исследования рынка и анализ соответствующих данных, продажи, продвижение, управление дистрибуцией, ценообразование и клиентское обслуживание.

Развитие цифрового, интернет- и мобильного маркетинга в XXI веке изменило роль директора по маркетингу. Чтобы эффективно управлять маркетинговой деятельностью организации, он также должен быть на «ты» с новыми технологиями. Проблема, с которой сталкиваются директора по маркетингу, заключается в том, что факторы успеха многочисленны и разнообразны. Поэтому им требуется обладать навыками количественного и качественного анализа, они должны иметь независимые предпринимательские взгляды на бизнес, но при этом тесно сотрудничать с другими отделами, улавливать «голоса» потребителей, но при этом хорошо понимать, как маркетинг создает ценность. Две трети ведущих директоров по маркетингу считают, что окупаемость инвестиций в маркетинг будет основным показателем их эффективности в следующем десятилетии.

Эксперты по маркетингу Джордж Дэй и Роберт Малколм считают, что в ближайшие годы три движущие силы изменят роль директора по маркетингу: (1) предсказуемые рыночные тенденции, (2) меняющаяся роль топ-менеджеров и (3) неопределенность в отношении экономики и организационных структур. Они определяют пять приоритетов для любого успешного директора по маркетингу: он должен действовать как визионер компании, создавать адаптивные маркетинговые возможности, побеждать в войне за талантливые кадры, укреплять связь с отделами продаж и брать на себя ответственность за окупаемость расходов на маркетинговые мероприятия[39].

Возможно, самая важная роль любого директора по маркетингу — привнести точку зрения клиента в бизнес-решения, влияющие на любой контакт с ним (т. е. момент, в который потребитель прямо или косвенно взаимодействует с компанией). Эти решения, принимаемые на основе настроения и желаний покупателей, должны иметь глобальную направленность. Как сказал руководитель одной из ведущих рекрутинговых фирм, специализирующихся на подборе руководителей высшего звена: «Современный директор по маркетингу должен иметь глобальный и международный опыт. Вы можете приобрести его, даже не живя за границей ... но у вас должен быть доступ к этим рынкам. Это открывает вам глаза на новые способы ведения бизнеса, повышает чувствительность к культурным особенностям и гибкость»[40].

Взаимоотношения с другими отделами компании. Успех фирмы зависит не только от того, насколько хорошо каждое подразделение выполняет свои обязанности, но и от того, скоординирована ли их деятельность. В соответствии

с общей концепцией маркетинга все отделы должны «думать о клиенте» и работать вместе, чтобы удовлетворить его потребности и ожидания. Тем не менее подразделения рассматривают проблемы и цели компании со своей точки зрения, поэтому конфликт интересов и трудности во взаимодействии между ними неизбежны. Вице-президент или директор по маркетингу, как правило, должны не применять авторитарные методы, а пользоваться силой убеждения, чтобы координировать внутреннюю маркетинговую деятельность компании и согласовывать маркетинговые цели с требованиями финансовых подразделений, интересами операционных отделов и другими функциями компании — и все это для достижения главной цели: повышения качества клиентского обслуживания[41].

Многие компании теперь сосредотачиваются на выстраивании ключевых бизнес-процессов, а не налаживании работы отделов, потому что структура организации, представленная в виде совокупности подразделений, может мешать бесперебойной работе. В результате назначаются руководители процессов, которые управляют междисциплинарными командами, в частности, включающими в себя специалистов по маркетингу и продажам. Таким образом, маркетологи могут нести прямую ответственность за свою работу перед своими командами и косвенную — перед отделом маркетинга[42].

Имея в виду общую цель — удовлетворенность потребителя предлагаемым продуктом на всех стадиях взаимодействия компании с ним, — подразделения организации должны работать вместе. В частности, из-за необходимости понимать потребности отдельных покупателей маркетологам нужно изучать информацию о них и тесно сотрудничать с командами, занимающимися аналитикой этих данных. Кроме того, чтобы эффективно и с минимальными затратами привлекать потребителей, маркетологи должны не менее тесно взаимодействовать с различными агентствами, специализирующимися на распространении информации, — от традиционных рекламных агентств до социальных сетей и фирм, организующих различного рода мероприятия. Наконец, чтобы иметь возможность доставлять продукты компании вовремя в нужное место, маркетологи должны работать с торговыми партнерами как в области традиционных методов продаж, так и в сфере электронной коммерции.

СОЗДАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Формирование первоклассного имиджа и закрепление в сознании клиентов положительного впечатления о компании стало приоритетом для компаний почти всех отраслей[43]. Распространение продуктов, услуг и брендов; повышение осведомленности покупателей о рыночных предложениях; способность потребителей влиять на общественное мнение о компаниях и их предложениях — все это подчеркивает важность создания организации, ориентированной на клиента. Большинство фирм теперь осознают, что путь к созданию ценности для стейкхолдеров начинается с переосмысления того, что они из себя представляют, и стремления к созданию долгосрочной ценности в глазах клиентов[44]. В своем письме, адресованном акционерам, Джефф Безос определяет клиентоориентированность Amazon следующим образом:

«Одно из преимуществ — возможно, не слишком заметное — ориентированности на клиента заключается в том, что она помогает формировать определенный тип проактивного поведения. Мы действуем лучше, когда не ждем внешнего давления. Мы стремимся улучшать услуги, добавляем продуктам новые характеристики и особенности еще до того, как это потребуется. Мы изобретаем прежде, чем осознаем, что должны что-то изобрести. Инвестиции определяются ориентацией на клиента, а не реакцией на конкуренцию. Мы считаем, что такой подход вызывает больше доверия у потребителей и способствует быстрому улучшению качества их обслуживания — что важно — даже в тех областях, где мы уже являемся лидером».

Менеджеры, которые считают, что покупатель является единственным настоящим «профит-центром» компании, воспринимают традиционную организационную схему компании, которая изображена на рис. 1.7 (a), как устаревшую: пирамида с президентом наверху, другими управленцами где-то посередине, сотрудниками «первой линии» и клиентами внизу[45].

Успешные в маркетинге компании преобразуют традиционную иерархию так, чтобы она выглядела, как диаграмма на рис. 1.7(b). Главным приоритетом организации являются клиенты; следующие по важности — сотрудники, которые

работают на «первой линии»: встречают, обслуживают и удовлетворяют запросы этих клиентов; затем идут «сервис-менеджеры», чья работа заключается в поддержке «сотрудников первой линии», чтобы те могли обслуживать покупателей на должном уровне; и наконец, есть высшее руководство, чья работа состоит в том, чтобы находить, нанимать и поддерживать эффективных «сервис-менеджеров». Ключом к развитию клиентоориентированной компании является то, что менеджеры всех уровней должны быть лично вовлечены в работу, направленную на понимание, встречу и обслуживание клиентов. В табл. 1.2 перечислены основные характеристики клиентоориентированной организации.

Некоторые фирмы изначально основаны на бизнес-модели, ориентированной на потребителей, и защита их интересов всегда была краеугольным камнем их стратегий и их конкурентным преимуществом. Из-за развития цифровых технологий информированные покупатели ожидают от компаний большего, чем просто общения, удовлетворения потребностей и даже получения чувства радости. Они предполагают, что организации прислушаются к ним и будут отвечать соответствующим образом.

Традиционно маркетологи играли роль посредников, которым поручалось понять потребности клиентов и донести их голос до различных функциональных подразделений компании[46]. Но в организации, основанной на сетевой модели, каждое функциональное подразделение может напрямую взаимодействовать с покупателями. Маркетинг больше не является единоличным «владельцем прав» на взаимодействие с потребителями — теперь он должен заниматься интеграцией всех процессов, связанных со взаимоотношениями с клиентами, чтобы последние видели «одно и то же лицо» и слышали «один и тот же голос» каждый раз, когда они контактируют с фирмой[47].

Многие компании понимают, что они еще не в должной мере сфокусированы на рынке и клиентах — скорее, они по-прежнему делают акцент на продукты и продажи. Преобразование в по-настоящему ориентированную на рынок организацию требует в том числе «страсти к покупателям» в масштабах всей фирмы, выстраивания процессов вокруг сегментов потребителей, а не продуктов, и понимания клиентов благодаря качественным и количественным исследованиям[48].

Хотя клиентоориентированность необходима, ее одной недостаточно. Организация также должна быть креативной[49]. Сегодня компании копируют преимущества и стратегии друг друга, что приводит к затруднению дифференциации и снижению маржи по мере того, как они становятся все более похожими друг на друга. Лучший ответ на это — наращивание потенциала в области стратегических инноваций и творческой фантазии. Эта способность проистекает из того набора инструментов, бизнес-процессов, навыков и показателей, которые позволяют фирме генерировать больше новых идей, чем ее конкуренты[50]. Чтобы поощрять развитие креативности, компании должны стремиться создавать должности,

Рис. 1.7. Традиционная и современная (ориентированная на клиента) компания

которые помогали бы стимулировать возникновение новых идей и развивать воображение.

Организации должны следить за тенденциями и быть готовыми извлечь из них выгоду. Nestlé поздно заметила растущую популярность кофеен, которая вылилась в создание Starbucks. Coca-Cola слишком поздно уловила появление спроса на напитки с фруктовыми вкусами, такие как Snapple, энергетические напитки, такие как Gatorade, и «дизайнерские» бренды воды. Лидеры рынка могут прозевать тенденции, если они стремятся не рисковать, одержимы защитой своих существующих рынков и физических ресурсов, а также в большей мере заинтересованы в своей сегодняшней эффективности и прибыли, чем в инновациях[51].

Таблица 1.2. Характеристики организации, ставящей в центр работы клиента

Низкая клиентоориентированность	Высокая клиентоориентированность
Ориентация на продукт	Ориентация на потребности рынка
Акцент на массовый рынок	Акцент на запросы клиентов
Ориентация на процесс	Ориентация на результат
Реагирование на действия конкурентов	Действия конкурентов становятся неактуальными
Ориентация на цены	Ориентация на ценность
Иерархическая организация	Командная работа

Памятка маркетолога

Десять «смертных грехов» с точки зрения маркетинга

Концентрируясь на повседневной деятельности, многие маркетологи игнорируют общую картину задач, стоящих перед ними: необходимость коммуникации, разработки и донесения до рынка и клиентов предложений, которые будут иметь особую ценность для них, а также будут интересны коллегам и стейкхолдерам. Существует ряд «смертных грехов», показывающих, что маркетинговая программа сталкивается с определенными проблемами. Рассмотрим десять таких грехов, их признаки и укажем возможные варианты решения проблем.

Смертный грех № 1: компания недостаточно ориентирована на рынок и покупателя.

Признаки: рыночные сегменты выделены нечетко, приоритеты между ними не расставлены; нет менеджеров, отвечающих за конкретные сегменты; работники считают, что работа с потребителями — дело маркетинга и сбыта; нет тренингов по созданию «культуры обслуживания клиентов»; нет стимулов для формирования особенного отношения к покупателям.

Решения: использовать усовершенствованные способы сегментации; расставлять приоритеты между сегментами; соответствующим образом обучать торговый персонал; разработать четкую иерархию корпоративных ценностей; формировать у работников и контрагентов осознание важности покупателя; упростить контакт клиента с компанией и реагировать на любой вид обращений.

Смертный грех № 2: компания плохо знает своих целевых покупателей.

Признаки: в последний раз исследование клиентов проводилось три года назад; покупатели приобретают товар уже не так активно, как раньше; продукция конкурентов продается лучше; высокий уровень возвратов и жалоб покупателей.

Решения: провести углубленное исследование покупателей; использовать дополнительные методы анализа; сформировать постоянные опросные группы (панели) среди покупателей и дилеров; использовать компьютерные программные системы управления взаимоотношениями с клиентами; проводить сбор данных.

Смертный грех № 3: компания плохо знает и не отслеживает действия своих конкурентов.

Признаки: фирма наблюдает только за ближайшими конкурентами, упускает из виду непрямых конкурентов и не следит за возможным появлением «подрывных технологий»; отсутствует система сбора информации о конкурентах и передачи ее специалистам.

Решения: создать группу по наблюдению за конкурентами; переманить из фирм-конкурентов отдельных работников; отслеживать развитие технологий, способных так или иначе повлиять на работу компании; готовить предложения, которые будут являться ответами на рыночные ходы конкурентов.

Смертный грех № 4: компания не выстраивает должным образом взаимоотношения со своими стейкхолдерами.

Признаки: работники, дилеры и инвесторы не удовлетворены взаимодействием с компанией, хорошие поставщики не хотят с ней сотрудничать.

Решения: перейти от мышления, в рамках которого работа с какими-либо партнерами рассматривается как «уравнение с нулевой суммой», к мышлению «с положительной суммой»*; эффективнее управлять сотрудниками, отношениями с поставщиками, дистрибьюторами, дилерами и инвесторами.

Смертный грех № 5: компания не умеет искать и находить новые возможности.

Признаки: фирме на протяжении многих лет не удается разглядеть и использовать перспективные возможности, а проекты по реализации ее собственных новых идей в большинстве своем оказываются неудачными.

Решение: создать систему, стимулирующую поток новых идей.

Смертный грех № 6: в компании отсутствует или не развито маркетинговое планирование.

Признаки: в маркетинговом плане отсутствуют необходимые элементы; расчет финансовых последствий различных стратегий не проводится; планирования на случай непредвиденных обстоятельств нет.

Решения: разработать стандартный формат маркетингового плана, включающий ситуационный анализ, SWOT-анализ**, цели, стратегию, тактику, бюджеты и способы контроля; узнать у маркетологов, что бы они изменили, если бы им увеличили/уменьшили бюджет на 20 %; проводить ежегодную программу поощрения сотрудников с их вознаграждением за лучшие маркетинговые планы и результаты.

Смертный грех № 7: политика в отношении предлагаемых товаров и услуг нуждается в прояснении.

Признаки: в портфеле компании слишком много продуктов, многие из них убыточны; фирма предоставляет слишком много бесплатных услуг; организация пренебрегает возможностями ведения перекрестных продаж*** своих товаров и услуг.

Решения: создать систему, которая позволит выявлять неудачные продукты и либо улучшать их, либо отказываться от них совсем; предлагать услуги и устанавливать цены на них с разбивкой по уровням; развить системы кросс-продаж и так называемого «апселлинга»****.

Смертный грех № 8: компания обладает недостаточными компетенциями в области разработки своих брендов и донесения их ценности.

Признаки: целевой рынок почти ничего не знает о компании, ее торговая марка не рассматривается как отличная от всех остальных; фирма из года в год распределяет свой маркетинговый бюджет примерно в одной и той же пропорции; оценка рентабельности маркетинговых коммуникаций и всей деятельности проводится в ограниченном объеме или не проводится вовсе.

Решения: усовершенствовать стратегии разработки бренда и оценки результатов; вкладывать деньги в эффективные маркетинговые инструменты; потребовать от маркетологов заблаговременного расчета рентабельности, сделав это обязательным условием получения финансирования.

Смертный грех № 9: компания организована так, что эффективный маркетинг просто невозможен.

Признаки: персонал не обладает маркетинговыми навыками, необходимыми в XXI веке; отношения между отделами маркетинга, продаж и другими подразделениями оставляют желать лучшего.

Решения: назначить в отдел маркетинга нового сильного руководителя, способного стать лидером и привить людям новые навыки; улучшить взаимоотношения между маркетингом и другими отделами.

Смертный грех № 10: компания использует современные технологии в недостаточной степени.

Признаки: минимальное использование возможностей интернета; устаревшая система автоматизации продаж; отсутствие автоматического сбора рыночной информации; отсутствие моделей поддержки принятия решений и маркетинговых стандартов; нет маркетинговой «панели управления».

Решения: активнее пользоваться интернетом; усовершенствовать систему автоматизации продаж; автоматически применять данные, получаемые от рынка, при принятии стандартных решений; разработать формальные модели маркетинговых решений и маркетинговую «панель управления»[52].

---

* «Игра с нулевой суммой» (zero-sum game) — это широко распространенная в бизнес-литературе метафора, описывающая ситуацию взаимодействия двух и более субъектов, при котором выигрыш кого-то может случиться только за счет проигрыша другого (в результате «сумма» полученных выгод и понесенных потерь остается нулевой). В противоположность этому взаимодействие «с положительной суммой» (win-win situation) предполагает выигрыш всех участвующих в нем сторон. — *Примеч. науч. ред.*

** «SWOT-анализ» — общепринятая аббревиатура, заимствованная из англоязычной бизнес-аналитики: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — анализ сильных и слабых сторон, (открывающихся) возможностей и (вероятных) угроз. — *Примеч. науч. ред.*

*** «Перекрестные продажи» — от английского cross-selling — это предложения и рекомендации (в том числе с помощью специальных акций и скидок), предоставляемые уже определившемуся с основной покупкой клиенту с целью побудить его «докупить» сопутствующие или дополняющие продукты. — *Примеч. науч. ред.*

**** Еще один жаргонный термин, заимствованный из английского делового языка (Up-Selling или Up-Sales), который переводится на русский несколько неуклюжими фразами: «мотивация покупателя потратить больше денег» или «способ увеличения средней стоимости заказа». Смысл состоит в том, что продавец старается убедить покупателя, ищущего определенный продукт, дополнительно потратиться на продукт такого же типа, но с какими-либо дополнительными или улучшенными характеристиками (и потому более дорогой). При этом потребителю нужно доказать, что предлагаемый вариант — это более выгодная для него и во всех смыслах лучшая покупка. — *Примеч. науч. ред.*

ВЫВОДЫ

1. Маркетинг — это функция в деятельности организации, а также набор процессов для создания продукта, представляющего для клиентов значимую ценность, распространения информации о нем и доведения своих продуктов до потребителей, а также для управления отношениями с ними таким образом, чтобы это приносило пользу самой компании, ее клиентам и сотрудникам. Маркетинг менеджмент — это и наука, и искусство определения целевых рынков, привлечения и удержания покупателей, увеличения их числа посредством создания, предоставления и продвижения высокой потребительской ценности.
2. Компании стремятся создавать ценность, продвигая на рынках товары, услуги, события, впечатления, людей, места, имущество, организации, информацию и идеи. Они работают на пяти основных рынках: ресурсов, производителей, потребительских, посреднических и государственных рынках.
3. Сегодняшний рынок принципиально отличается тем, что является результатом взаимодействия основных рыночных сил. В частности, такие факторы, как новые технологии, глобализация и требования социальной ответственности создали как новые возможности, так и проблемы, а также существенно изменили маркетинг менеджмент. Компании стремятся найти баланс между проверенными методами и новыми, прорывными подходами для максимально эффективной маркетинговой деятельности.
4. Четыре основные рыночные силы — новые технологии, глобализация, окружающая среда и требования социальной ответственности — создали новые возможности для потребителей и компаний и резко изменили конкурентную среду. Эти изменения требуют от организаций переоценки действующих бизнес-моделей и адаптации способов создания рыночной ценности к новым условиям.
5. Концепция холистического маркетинга основана на разработке, проектировании и реализации маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учетом их широты и взаимозависимости. В холистическом маркетинге признается, что важно все и что часто бывает необходим интегрированный подход. Четырьмя компонентами холистического маркетинга являются маркетинг взаимоотношений, интегрированный маркетинг, внутренний маркетинг и маркетинг результатов.
6. Существует пять конкурирующих концепций, в соответствии с которыми организации могут вести свой бизнес: производственная, товарная («продуктовая»), маркетинговая, концепция агрессивных продаж и рыночной стоимости. Чем более тонко компания понимает рыночные реалии, тем больше вероятность того, что она примет концепцию рыночной стоимости в качестве своей всеобъемлющей философии ведения бизнеса.
7. Компании используют разные подходы к организации отдела маркетинга: функциональный, географический, по продуктам или брендам, по рынкам или матричному принципу. Выбор того или иного подхода зависит от конкретного рынка, на котором работает компания, ее организационной структуры и стратегических целей.
8. Маркетинговой деятельностью в компании занимается не только отдел маркетинга. Чтобы создать сильную и авторитетную маркетинговую службу, маркетологи должны думать как руководители других подразделений, а руководители других подразделений должны думать как маркетологи.
9. Клиентоориентированная компания должна исходить из того, что требует рынок, а не отталкиваться от производимых ею продуктов. Ей нужно стремиться удовлетворять индивидуальные потребности клиентов, а не обезличенного «массового» рынка. Она должна относиться к действиям конкурентов «нейтрально», просто принимая их к сведению, а не сводить свою работу к реакциям на них. Чтобы преуспеть, организация должна сосредоточиться на предоставлении максимальной ценности целевым клиентам так, чтобы это приносило пользу ей самой, сотрудникам и партнерам.

В центре внимания

Nike

Когда Фил Найт, бывший легкоатлет из университетской спортивной команды, и его бывший тренер Билл Бауэрман основали в 1962 году компанию по торговле обувью, они не могли знать, что в конечном итоге создадут один из самых востребованных брендов в мире. Фирма, первоначально называвшаяся Blue Ribbon Sports, начинала как дистрибьютор японского производителя обуви, который сегодня известен как Asics. Только в 1971 году Blue Ribbon сменила название на Nike — в честь греческой богини победы — и начала создавать собственные модели обуви.

Nike сосредоточилась на выпуске доступных по цене высококачественных беговых кроссовок, разработанных спортсменами для спортсменов. Чтобы стоимость обуви оставалась конкурентоспособной, производство было передано фабрикам в Азии, и издержки его были низкими. Благодаря такому сочетанию инновационного дизайна, ориентации на серьезных спортсменов как на потребителей своих продуктов и конкурентоспособным ценам Nike завоевала в США большую популярность.

Хотя у Nike изначально был отличный продукт, компания знала, что умелое управление жизненно важно для развития бренда. Центральное место в нем занимала вера в действенность «пирамиды влияния» — маркетингового подхода, в рамках которого предпочтения и рекомендации небольшого количества известных и успешных спортсменов влияли на выбор массового потребителя. Следуя теме победы, заложенной в ее названии, Nike в 1972 году подписала договор с легкоатлетом, олимпийским чемпионом Стивом Префонтейном, согласно которому он стал первым представителем бренда, положив начало длинной череде знаменитых спортсменов, которые рекламировали продукцию компании. Один из самых больших успехов Nike в реализации такого подхода к продвижению своего бренда пришелся на 1985 год, когда фирма подписала контракт с баскетболистом-новичком Майклом Джорданом... Он тогда все еще был многообещающим юниором, но уже олицетворял собой превосходные качества выдающегося игрока. Благодаря стремительному взлету Джордана на протяжении следующих нескольких сезонов ставка Nike окупилась, поскольку покупатели требовали линейки баскетбольных кроссовок Air Jordan с узнаваемым логотипом Nike. Как заявил один комментатор: «Немногим маркетологам удавалось столь прозорливо находить и подписывать спортсменов, которые потом выходили за рамки своего вида спорта и приносили такой большой успех».

Помимо того что фирма стала ассоциироваться с лучшими атлетами, она также продемонстрировала способности своих менеджеров к созданию культовых рекламных кампаний. В 1988 году Nike выпустила — в рамках своей влиятельной кампании «Просто сделай это» (Just Do It) — первые рекламные ролики, которые ненавязчиво призывали поколение энтузиастов спорта добиваться своих целей. Слоган кампании был естественным следствием стремления Nike укрепить свои позиции через спорт.

Расширяя бизнес в других странах, Nike адаптировала свой маркетинг к новым реалиям. Компания быстро поняла, что ее реклама в американском стиле слишком агрессивна для потребителей в Европе, Азии и Южной Америке, и скорректировала свой тон. Кроме того, возникла необходимость адаптировать весь свой маркетинг к разным странам, чтобы потребители каждой из них почувствовали, что бренд является для них «по-настоящему своим». С этой целью Nike сосредоточилась на футболе, занявшись активной поддержкой молодежных лиг, местных клубов и национальных сборных по всему миру. Компания также искала возможности спонсировать команды и лиги, пытаясь повторить успех, достигнутый ранее благодаря спонсорской деятельности в США. В конце 1990-х Nike занялась футболом активно и всерьез. Компания получила маркетинговые права в рамках нескольких крупных футбольных федераций, в том числе в странах, где этот спорт является чем-то вроде «национального достояния», таких как Бразилия и Италия. Она также начала вкладывать деньги в маркетинговые кампании, посвященные чемпионатам мира по футболу. Крупные инвестиции Nike помогли стимулировать рост бренда на международном уровне, поскольку ее имидж как компании, производящей кроссовки, превратился в бренд, олицетворяющий эмоции, преданность и самобытность. В 2003 году доходы от бизнеса за границей впервые превысили доходы, полученные в США, а в 2007 году Nike поглотила Umbro — британского производителя футбольной обуви, одежды и экипировки. Это приобретение сделало Nike эксклюзивным поставщиком для более чем 100 профессиональных футбольных команд по всему миру и повысило международное присутствие и авторитет Nike в футболе.

По мере того как бренд Nike продолжал расти, его менеджеры поняли, что в разных странах у спортсменов и поклонников одного вида спорта много общего. Таким образом, компания стала сосредотачивать свои маркетинговые усилия преимущественно на категориях, а не географическом положении. Помня об этом, Nike успешно укрепила позиции своего бренда во многих категориях спортивных товаров и расширила свое присутствие по всему миру. Nike продолжает сотрудничать с известными и влиятельными спортсменами, тренерами, командами и лигами, чтобы завоевать доверие потребителей по мере того, как расширяет охват большего количества категорий. Для продвижения линии теннисной одежды и снаряжения она стала спонсировать таких звезд тенниса, как Мария Шарапова, Роджер Федерер и Рафаэль Надаль. В гольфе «галочка» Nike (логотип компании) приобрела известность, когда Тайгер Вудс выигрывал турнир за турниром, будучи одетым в продукцию компании. За годы, прошедшие с тех пор, как Nike впервые стала партнером Вудса, подразделение Nike Golf превратилось в многомиллионный бизнес и изменило стиль одежды игроков в гольф. Конечно же, Nike не забыла о своих корнях. Для продвижения своей линии баскетбольной обуви и одежды Nike сотрудничает с целым рядом поколений баскетбольных суперзвезд, таких как Коби Брайант и Леброн Джеймс. Сегодня Nike является крупнейшим спортивным спонсором в мире, выделяющим сотни миллионов долларов в год на поддержку спортсменов.

Кроме того, что поддержка компанией мирового спорта помогает привлекать внимание потребителей к ее продукции и вдохновлять их, ее последние технологические инновации привели к тому, что клиенты стали более лояльными и эмоционально привязанными к бренду. Углубившись в понимание технологий, связанных с носимыми

устройствами, Nike разработала приложение для бега и сообщество под названием NIKE+, которое помогает бегунам получать максимум данных об их упражнениях. В связке с приложением для смартфона Nike+ позволяет им в режиме реального времени просматривать такие данные, как темп, пройденная дистанция, маршрут, советы тренеров, которыми они затем могут поделиться в интернете. Компания расширила функционал и возможности NIKE+ до таких областей, как баскетбол и отслеживание параметров общефизических упражнений. Она также совместно с Apple создала версию Apple Watch Nike+, которая дает пользователям доступ к специальным циферблатам и браслетам, которого нет у других покупателей Apple Watch.

Помимо внедрения новых технологий, Nike, как и многие другие компании, пытается сделать себя и свою продукцию более экологичными. Однако, в отличие от остальных, она не делает особого акцента на эти свои усилия. Как объяснил один консультант по развитию брендов: «Nike всегда стремилась к победам. Но как устойчивое развитие связано с ее брендом?» Руководители Nike считают, что активное продвижение экологической повестки дня отвлечет внимание от привлекательного высокотехнологичного имиджа компании, поэтому такие опции, как утилизация старой обуви, не получают широкой огласки.

Благодаря успешному расширению товарных категорий и географических рынков Nike является ведущим производителем спортивной одежды и обуви в мире. «Галочки» Nike в изобилии присутствуют на всем: от наручных часов до скейтбордов и шапочек для плавания. Однако, вглядываясь в будущее, Nike видит перед собой и некоторые проблемы. Продажи традиционно процветали в «обычных», традиционных розничных каналах, но все больше потребителей совершают покупки в интернете. Nike ищет выигрышную стратегию для продвижения своего бренда в эпоху цифровых технологий, где доминируют такие компании, как Amazon. Несмотря на смещение акцентов в сторону новых форм продвижения и дистрибуции, долгосрочная стратегия фирмы остается неизменной: производить инновационные высококачественные продукты, которые помогают спортсменам побеждать[53].

Вопросы

1. Каковы ключевые компоненты маркетинговой стратегии Nike?
2. Каковы сильные и слабые стороны Nike?
3. Если бы вы возглавляли Adidas, какой была бы ваша стратегия конкуренции с Nike?

Disney

Только очень немногие компании смогли установить такие же прочные связи со своей аудиторией, как у компании Disney. С момента своего основания в 1923 году бренд Disney является синонимом качественных развлечений для всей семьи. Компания, первоначально основанная братьями Уолтом и Роем Диснеями, в течение всего XX века расширяла границы мира развлечений, чтобы предложить классические и запоминающиеся программы проведения досуга для всех возрастов и по всему миру. Уолт Дисней однажды заявил: «Я заинтересован в том, чтобы развлекать, доставлять удовольствие, а в особенности привносить смех и радость в жизнь других людей, а не заниматься "самовыражением" с помощью неясных творческих "исканий" и "откровений"». Начав с простых черно-белых мультфильмов, компания превратилась во всемирное явление, которое сегодня включает в себя тематические парки, студии по производству художественных фильмов, телевизионные сети, театральные постановки, потребительские товары и растущую популярность в интернете.

В первые два десятилетия своего существования Walt Disney Productions была студией по производству мультипликационных фильмов, борющейся за существование и представившей миру своего самого известного персонажа, Микки Мауса. В то время мало кто верил в перспективность замыслов Диснея, но ошеломительный успех озвученных мультфильмов и первого в истории полнометражного анимационного фильма «Белоснежка и семь гномов», вышедшего на экраны в 1937 году, привели к появлению в 1940-х, 1950-х и 1960-х годах следующих, ставших классическими мультфильмов, в том числе «Пиноккио», «Бэмби», «Золушка» и «Питер Пэн», а также произведений «обычного» художественного кино, таких как «Мэри Поппинс» и «Фольксваген-жук»*, и телесериалов, таких как «Дэви Крокетт».

К моменту своего ухода в мир иной в 1966 году Уолт Дисней считался самым известным человеком в мире. Он расширил диапазон бренда Disney, в который стали входить кино- и телестудии, потребительские товары и «Диснейленд» в Южной Калифорнии — первый тематический парк, в котором американские семьи могли прикоснуться к магии Диснея уже в реальной жизни. После смерти Уолта пост генерального директора компании занял Рой Дисней, который осуществил мечту брата об открытии тематического парка Walt Disney World площадью более 9700 гектаров во Флориде. Рой умер в 1971 году, но два брата оставили после себя бренд, который олицетворял доверие, веселье и развлечения, находил отклик у детей и взрослых, у целых семей. После них остались также некоторые самые трогательные и знаковые персонажи, истории и воспоминания.

Оставшись без руководства братьев-основателей, компания Уолта Диснея в течение нескольких лет испытывала трудности. И только к концу 1980-х она восстановила полноценную связь со своей аудиторией, доверие и интерес к бренду Disney. Все началось с выхода «Русалочки», превратившей старую сказку в волшебный анимационный фильм в бродвейском стиле, получивший два «Оскара». В период с конца 1980-х и до начала 2000-х годов компания Disney вступила в эпоху, известную как «Возрождение Диснея», выпустив целый ряд новаторских анимационных фильмов, таких как «Красавица и чудовище» (1991), «Аладдин» (1992), «Король Лев» (1994), «История игрушек» (1994, совместно с Pixar в 1995 году) и «Мулан» (1998). Кроме того, компания изобрела новые креативные способы того, как следует

* Оригинальное название — «The Love Bug», дословно «Жук любви». Другое название этого фильма в российском прокате — «Влюбленная малютка». — *Примеч. пер.*

адресовать свою продукцию ее основным, ориентированным на семейные ценности потребителям, а также как расширять деятельность в направлении тех областей, которые бы означали охват более старшей аудитории. Disney запустила такие проекты, как Disney Channel, Touchstone Pictures и Touchstone Television. Компания сделала свои классические фильмы доступными на канале The Disney Sunday Night Movie и продавала их по очень низким ценам, охватив тем самым совершенно новое поколение детей. Disney использовала публикации, международные тематические парки и театральные постановки для того, чтобы привлечь самую разную аудиторию по всему миру.

Сегодня Disney состоит из четырех бизнес-подразделений: (1) Media Networks, охватывающего широкий спектр вещательных, кабельных, радио-, издательских и цифровых предприятий с помощью двух своих дочерних структур — Disney/ABC Television Group и ESPN Inc.; (2) Parks, Experiences and Consumer Products, воплощающего в жизнь истории, персонажей и франшизы Disney с помощью тематических парков и курортов, игрушек, приложений, одежды, книг и магазинов; (3) Studio Entertainment, предлагающего потребителям по всему миру фильмы, музыку и театральные представления через основное бизнес-подразделение компании — The Walt Disney Studios, а также Marvel Studios, Pixar Animation Studios и LucasFilm; (4) Direct-to-Consumer & International, сосредоточенное на стриминговых цифровых сервисах с подпиской и работе международных холдингов.

Самая большая задача Disney сегодня — поддерживать актуальность и современность своего 90-летнего бренда, сохраняя при этом его основную аудиторию и оставаясь верным его наследию и фундаментальным ценностям. Генеральный директор Disney Боб Айгер объясняет это так: «Как бренд, который люди ищут и которому доверяют, он открывает двери для новых платформ и рынков и, следовательно, для новых потребителей. Когда вы имеете дело с компанией с большим историческим наследием, вы также сталкиваетесь с необходимостью принятия решений и с конфликтами, возникающими из-за противоречий между традициями, инновациями и актуальностью. Я большой сторонник уважительного отношения к наследию, но я также большой сторонник необходимости внедрения инноваций и потребности уравновешивать это уважение к наследию и требования актуальности».

Внутри себя Disney сосредоточилась на поддержании динамики создания ценности, которая отличает ее от конкурентов. Концепция The Disney Difference, основанная на высоких стандартах качества и узнаваемости, проистекает из одной из самых известных цитат Уолта Диснея: «Что бы вы ни делали, делайте это хорошо. Делайте это так хорошо, чтобы, когда люди это увидят, они захотели вернуться и снова посмотреть, как вы это делаете, а затем привести других и показать им, как хороши вы в том, что делаете».

Disney усердно работает над тем, чтобы наладить связь со своими клиентами на множестве уровней и в каждой детали. Например, при посещении Disney World вы встречаетесь с его сотрудниками-актерами, которые обучены быть «напористо-дружелюбными» и приветствовать посетителей, размахивая большими лапами Микки Мауса, раздавая планы-карты парка взрослым и наклейки детям. Сам парк убирается так усердно, что будет очень трудно найти хоть малейший след мусора в любом его месте. Каждая маленькая волшебная деталь имеет значение для Disney, вплоть до охранников, которые обучены аниматорами время от времени брать в руки метлу и ведро с водой и тихо «рисовать» Гуфи или Микки Мауса в воде на тротуаре. Этот момент «волшебства» для гостей длится всего минуту, прежде чем испариться под палящим солнцем.

С таким количеством брендов, персонажей и предприятий Disney использует технологии, чтобы обеспечить одинаковое впечатление, которое останется у клиентов после взаимодействия с каждой платформой компании. Disney связывается со своими потребителями инновационными способами — через электронную почту, блоги и вебсайт, чтобы предоставить им информацию о трейлерах к фильмам, телевизионных клипах, бродвейских шоу и впечатлениях от виртуального тематического парка. Disney была одной из первых компаний, которая начала выпускать регулярные подкасты своих телешоу и постоянно публиковала новости о продукции и интервью с сотрудниками парка. Приложение My Disney Experience позволяет клиентам дистанционно заказывать еду в ресторанах быстрого питания и оплачивать их заранее, что позволяет избегать очередей при посещении парков и курортов компании.

Ключевым аспектом бизнес-модели и культуры Disney является соблюдение высоких стандартов корпоративной социальной ответственности. Она стремится всегда действовать этично, ответственно подходить к созданию контента и продуктов, поддерживать взаимоуважение в команде, инвестировать в сообщества и заботиться об окружающей среде. Стремление Disney добиваться успеха, делая добро, сделало ее одной из самых уважаемых компаний в мире[54].

Вопросы

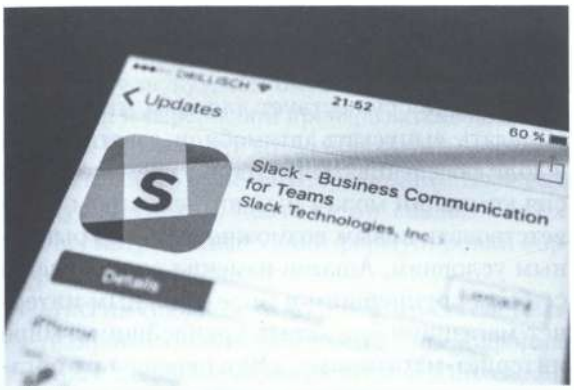
1. Каким образом компания Disney создает ценность для своих клиентов?
2. Каковы основные сильные стороны бренда Disney?
3. Каковы риски и преимущества расширения охвата бренда Disney за счет включения в него новых продуктов и услуг?

Глава 2

Маркетинговое планирование и управление

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Определять ключевые задачи, которые необходимо решить для планирования работы всей компании и ее бизнес-подразделений.
2. Описывать процесс разработки рыночного предложения.
3. Объяснять суть и детали процесса маркетингового планирования.
4. Описывать ключевые компоненты действенного маркетингового плана.
5. Объяснять, как и когда следует изменять маркетинговый план.



Slack

Подчеркивая свою скорость, функциональность и простой в использовании интерфейс, платформа Slack позволяет сотрудникам отправлять сообщения друг другу индивидуально или рассылать их группам получателей.
Источник: imageBROKER/Alamy Stock Photo

Разработка правильных маркетинговых стратегий требует сочетания дисциплины и гибкости. Компании должны придерживаться выбранной стратегии, но при этом постоянно ее улучшать. В сегодняшнем быстро меняющемся мире маркетинга крайне важно находить лучшие стратегии, ориентированные на долгосрочную перспективу. В основе любой успешной маркетинговой стратегии лежит разработка ценностного предложения, отвечающего реальным потребностям клиентов, которое будет оставаться таковым в течение длительного периода времени. Одной из компаний, которая разработала специальное предложение, предназначенное для удовлетворения отдельных потребностей клиентов, которые до недавнего времени оставались без внимания, является Slack.

Сервис Slack, запущенный в 2013 году, представляет собой платформу для общения, которая позволяет членам одной команды обмениваться сообщениями друг с другом — между двумя общающимися «один на один» людьми или между группами. Slack имеет гибкую архитектуру, которая предлагает неструктурированную среду, похожую на офисное пространство с открытой планировкой, где сотрудники могут делиться информацией, взаимодействовать, и каждый может видеть то, над чем работают все остальные. Это упрощает поиск веток бесед, а настраиваемые уведомления позволяют пользователям сосредотачиваться на текущей задаче, не пропуская ничего важного. Особенностями, которые отличают Slack от аналогичных приложений, являются его скорость, функциональность и удобный интерфейс. Slack поставляется в виде бесплатной версии с ограничениями по объему хранилища и немного урезанным функционалом, но с несколькими уровнями расширенных платных сервисов для активных пользователей. Работодатели любят Slack, потому что он снижает нагрузку на электронную почту и помогает упростить общение по повседневным задачам. Что еще более важно, Slack поддерживает интеграцию с инструментами, которые уже используются многими компаниями, например, Google Drive и другими популярными бизнес-приложениями, и это упрощает коммуникацию и рабочие процессы. Еще одним важным преимуществом Slack является предоставляемая им возможность использовать функции социальных сетей, что способствует «цифровизации» рабочей жизни. Журнал Slate описал приложение Slack как «крутую офисную культуру, доступную для мгновенной загрузки». Несмотря на отсутствие официального отдела продаж (подавляющее большинство новых клиентов — это «рефералы»*, которые узнают о сервисе от друзей, коллег и из социальных сетей), менее чем за четыре года у Slack появилось более 10 миллионов активных пользователей в день в 150 странах мира, а рыночная стоимость компании достигла, по некоторым оценкам, 7 миллиардов долларов[1].

Эта глава начинается с рассмотрения некоторых стратегических последствий для маркетинга, связанных с процессами создания ценностного предложения для потребителей. Мы также поговорим о нескольких точках зрения на планирование и опишем, как следует составлять маркетинговый план.

---

* Реферал — лицо (или группа), привлеченное к участию в какой-либо программе или проекте в результате полученной от другого участника этой программы или проекта рекомендации. — *Примеч. пер.*

ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА УРОВНЕ КОРПОРАЦИИ И ЕЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Маркетологи, придерживающиеся в своих действиях правильной линии, при стратегическом планировании должны расставить для себя приоритеты в трех ключевых областях: управлении бизнесом компании как инвестиционным портфелем, оценке темпов роста рынка и позиционировании компании на этом рынке, а также разработке жизнеспособной бизнес-модели. Компания должна составить план действий для достижения долгосрочных целей каждого своего бизнес-подразделения.

Вообще говоря, маркетинговое планирование и управление могут происходить на трех различных уровнях: всей корпорации, бизнес-подразделения и конкретного рыночного предложения. Головной офис корпорации отвечает за разработку корпоративного стратегического плана, которым будет руководствоваться все предприятие. Он принимает решение об объеме ресурсов, выделяемых каждому бизнес-подразделению, а также о том, какие направления запускать или ликвидировать. Каждое бизнес-подразделение разрабатывает планы, нацеленные на обеспечение своей прибыльности, — хотя бы в каком-то обозримом будущем. Наконец, каждое рыночное предложение должно сопровождаться маркетинговым планом того, как его цели будут достигаться (рис. 2.1).

В этом разделе рассматриваются ключевые вопросы, связанные с анализом, планированием и управлением компанией и отдельными бизнес-подразделениями. В оставшейся части главы рассматривается процесс анализа, планирования и управления предложениями компании.

Компании — в рамках планирования своей работы — выполняют четыре действия: определяют корпоративную миссию, выстраивают корпоративную культуру, создают стратегические бизнес-единицы и выделяют для каждой такой единицы соответствующие ресурсы. Мы рассмотрим вкратце каждый из этих процессов.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ МИССИИ

Организация существует для того, чтобы что-то делать: выпускать автомобили, давать деньги в долг, обеспечивать ночлег. Со временем миссия компании может измениться, чтобы соответствовать новым возможностям или рыночным условиям. Amazon изменил свою миссию с «быть крупнейшим в мире книжным интернет-магазином» на «стать крупнейшим в мире интернет-магазином»; eBay перешел от организации и проведения онлайн-аукционов для коллекционеров к проведению онлайн-аукционов, на которых представлены все виды товаров; Dunkin' Donuts переключили свое внимание с пончиков на кофе.

Миссия — это четкое и краткое изложение причин существования организации в данный момент и в долгосрочной перспективе. Миссия компании, которую часто называют основным смыслом ее существования, представляет собой долгосрочную цель, которая дает сотрудникам и руководству общее понимание предназначения организации, направления развития и движения, а также возможностей[2].

Чтобы определить свою миссию, компания должна ответить на классические вопросы Питера Друкера[3]: «В чем суть нашего бизнеса? Кто является нашим клиентом? Что представляет ценность для наших клиентов? Каким будет наш бизнес в будущем? Каким должен быть наш бизнес в будущем?» Эти на первый взгляд простые вопросы на самом деле являются одними из самых сложных среди тех, с которыми сталкивается организация. Успешные компании постоянно задают их себе и отвечают на них.

Четкое, продуманное заявление о миссии компании, выработанное совместно с ее менеджерами, бизнес-партнерами и часто клиентами, обеспечивает общее понимание ее предназначения, вектор движения и возможностей. В лучшем случае оно отражает видение, т. е. почти «неосуществимую мечту», которая задает направление развития на следующие 10–20 лет.

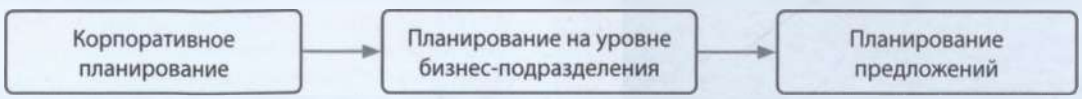


Рис. 2.1. Процесс стратегического планирования

Бывший президент Sony Акио Морита хотел, чтобы каждый имел доступ к «персональному и портативному звуку», поэтому его компания создала Walkman и переносной проигрыватель компакт-дисков. Фред Смит хотел обеспечить доставку почты в любую точку США не позднее 10:30 утра следующего дня, поэтому он создал FedEx.

Рассмотрим следующие формулировки корпоративной миссии:

- Миссия Google состоит в том, чтобы систематизировать всю имеющуюся в мире информацию и сделать ее общедоступной и полезной[4].
- Мы в IKEA стремимся сделать повседневную жизнь многих людей лучше. Наша бизнес-идея поддерживает это ви́дение, предлагая широкий ассортимент хорошо продуманных, функциональных товаров для дома по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей могли их себе позволить[5].
- Миссия Facebook — дать людям возможность создавать сообщества и сближать мир[6].
- Миссия Tesla — ускорить переход мира к устойчивой энергетике[7].
- Вдохновлять и взращивать человеческий дух — по одному человеку, по одной чашке и по одному округу зараз (Starbucks)[8].
- Наша миссия — дать возможность каждому человеку и каждой организации на планете достичь большего (Microsoft)[9].

Хорошо сформулированные заявления о миссии отличаются следующими пятью основными характеристиками:

- **Они сосредоточены на ограниченном числе конкретных целей.** Заявления о миссии, содержащие подробный список не связанных между собой действий, как правило, менее эффективны, чем краткие и акцентированные заявления о миссии, в которых четко сформулированы конечные цели.
- **Они подчеркивают основные принципы и ценности компании.** Сужение диапазона возможностей по индивидуальной (и произвольной) интерпретации обеспечивает последовательные и согласованные действия сотрудников при решении важных вопросов.
- **Они определяют основные рынки, которые компания стремится обслуживать.** Поскольку выбор целевого рынка во многом определяет стратегию и тактику компании, он должен следовать из заявленной миссии компании.
- **Они отличаются взглядом на долгосрочную перспективу.** Корпоративная миссия определяет конечную стратегическую цель компании, ее следует менять только тогда, когда она перестает быть актуальной.
- **Они максимально короткие, запоминающиеся и содержательные.** Корпоративные мантры из трех-четырех слов обычно более эффективны, чем многословные заявления о миссии.

СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Стратегическое планирование осуществляется внутри конкретной организации, которая состоит из структур, политики и корпоративной культуры, и все это может перестать работать в быстро меняющейся бизнес-среде. Если менеджмент может изменить структуру и политику (хотя и с трудом), то культуру компании изменить очень сложно. А как показывает опыт, например, Southwest Airlines, создание жизнеспособной корпоративной культуры часто является ключом к успеху на рынке.

Southwest Airlines

Стремление Southwest Airlines выделиться среди других авиакомпаний основано на корпоративной культуре, в рамках которой ее клиентам и сотрудникам оказывается поддержка, обеспечивается равенство возможностей, просто веселье и радость

Southwest Airlines

Основанная в 1967 году, авиакомпания Southwest Airlines всегда отличалась от своих конкурентов выдающимся уровнем обслуживания клиентов. В основе этого лежит культура компании, которая вдохновляет более 58 000 сотрудников на то, чтобы приносить пассажирам радость. Создавая инклюзивную и веселую культуру, в которой каждый член команды чувствует ответственность за успех всей компании, Southwest мотивирует сотрудников гордиться своей работой, что часто приводит к тому, что клиенты получают истинное удовольствие от взаимодействия с этим авиаперевозчиком. Фактически Southwest ставит своих сотрудников на первое место по важности в своей бизнес-среде, а клиенты и акционеры компании следуют за ними. Подобная корпоративная культура объясняется так: «Мы считаем, что если мы будем правильно относиться к нашим сотрудникам, то они будут правильно относиться к нашим клиентам, что, в свою очередь, приведет к росту бизнеса и прибыли, а это сделает всех довольными и принесет всем счастье и радость». Благоприятная бизнес-среда такого рода помогла Southwest выстроить базу лояльных клиентов и стать крупнейшим авиаперевозчиком на внутренних рейсах в США, и компания сохраняет это свое положение с 2003 года[10].

Но что, собственно, такое **корпоративная культура**? Некоторые определяют ее как «общие традиции, истории, убеждения и нормы, которые характеризуют организацию». Зайдите в офис или другое помещение любой компании, и первое, что бросается в глаза, — это корпоративная культура: то, как люди одеваются, разговаривают друг с другом и приветствуют клиентов.

Клиентоориентированная культура может влиять на все аспекты работы организации. Enterprise Rent-A-Car передает характерные черты всех сотрудников в своей последней рекламной кампании The Enterprise Way. В рамках своей программы Making It Right компания дает им возможность принимать собственные решения. Один рекламный ролик компании, озаглавленный «Устранение любой проблемы», подчеркивает, что любое местное представительство имеет право предпринимать те действия, направленные на максимальное удовлетворение потребностей клиентов, которые сочтет нужными и оправданными[11].

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ

Многие крупные компании управляют целым портфелем предприятий из различных видов бизнеса, часто называемых стратегическими бизнес-единицами, для каждого из которых требуется собственная стратегия. **Стратегическая бизнес-единица (SBU)*** имеет три характеристики: (1) это отдельный бизнес или совокупность связанных между собой бизнесов, которые могут существовать отдельно от компании; (2) у нее есть собственные конкуренты; (3) у нее есть топ-менеджер, ответственный за стратегическое планирование и получение прибыли, который контролирует большинство факторов деятельности SBU, влияющих на ее прибыльность.

Стратегические бизнес-единицы составляют портфель бизнесов компании. В зависимости от того, чем занимаются отдельные SBU, их можно определить как специализированные или диверсифицированные.

Портфель специализированных SBU включает в себя подразделения с достаточно узким ассортиментом, состоящим из одной или нескольких линеек продуктов. Например, Ferrari (эксклюзивные спортивные автомобили), Glacéau (вода в бутылках), GoPro (специальные видеокамеры) и Roku (потоковое цифровое медиа) сознательно ограничили ассортимент своей продукции довольно узкими линейками.

Портфель диверсифицированных SBU, напротив, включает в себя подразделения с довольно широким ассортиментом, который может состоять из множества категорий продуктов. Например, такие компании, как Amazon, General Electric, Johnson&Johnson или Unilever, предлагают широкий спектр таких категорий. Основной причиной диверсификации бизнеса является стремление к использованию возможностей роста в тех областях, в которых компания еще не представлена.

Каждое бизнес-подразделение должно определить свою собственную и конкретную миссию в рамках более широкой миссии всей компании. Так, например, компания, которая производит и продает осветительное оборудование для телестудий, может определить свою миссию следующим образом: «Нацелиться на крупные телевизионные студии и стать их главным поставщиком продуктов и технологий освещения, являющихся самыми передовыми и надежными». Обратите внимание, что в этом заявлении не упоминается стремление к получению заказов от небольших телестудий, предложений самой низкой цены или выход на рынок продуктов, не относящихся к категории световых.

* Сокращение от английского Strategic Business Unit. — *Примеч. пер.*

Целью определения и выделения SBU внутри компании является разработка для них отдельных стратегий и обеспечение соответствующего финансирования. Высшее руководство знает, что его бизнес-портфель обычно включает в себя несколько SBU — как «бывших звезд», так и «будущих чемпионов». Лиз Клэйборн уделяет больше внимания некоторым из своих более молодых подразделений, таким как Juicy Couture, Lucky Brand Jeans, Mexx и Kate Spade, при этом без лишнего шума продавая другие свои предприятия (Ellen Tracy, Sigrid Olsen или Laundry).

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ МЕЖДУ БИЗНЕС-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ

Определив свои SBU, руководство компании должно решить, как распределить корпоративные ресурсы между ними[12]. Часто это делается путем оценок конкурентных преимуществ каждой SBU и привлекательности рынка, на котором она работает. При оценке отдельных бизнес-единиц компания может также учитывать существующие между ними синергии, которые могут быть связаны с внутренними процессами компании (например, исследованиями и разработками, производством и сбытом) или персоналом (например, с опытным руководством, квалифицированными инженерами и знающими свое дело сотрудниками отделов продаж). Основываясь на оценке своего портфеля бизнес-подразделений, компания решает, следует ли ей расти, «собирать урожай» (получать максимальную прибыль от существующих бизнесов) или стараться поддерживать конкретный бизнес на приемлемом уровне.

Управление портфелем определяется двумя факторами: (1) возможностями, предоставляемыми конкретной отраслью или рынком, и (2) размером и типом ресурсов компании, которые определяют способность воспользоваться выявленными возможностями. Здесь рыночные возможности обычно рассматриваются с точки зрения общих признаков привлекательности рынка или отрасли (размер, потенциал роста и прибыльность). Ресурсы компании отражают ее конкурентное положение на рынке и часто измеряются по таким факторам, как стратегические активы, основные компетенции и доля рынка.

Поскольку принципы принятия решений о распределении ресурсов между различными бизнес-подразделениями очень похожи в разных отраслях, многие компании разработали общие стратегии для принятия таких решений. Эти обобщенные стратегии часто интегрируются в формальные модели портфеля, из которых вытекают рекомендации относительно распределения ресурсов между несколькими SBU.

Kraft

Для учета разных темпов роста своих бизнес-подразделений и различия в их целях, стратегиях и тактиках Kraft разделилась на два бизнеса: быстрорастущий глобальный бизнес по производству снеков и конфет, включающий печенье Oreo и конфеты Cadbury, и медленнее развивающийся бизнес продуктов питания с акцентом на рынки Северной Америки, ориентированный на давних приверженцах кофе Maxwell House, арахиса Planters, сыра Kraft и Jell-O. Подразделение по производству закусок и сладостей под брендом Mondelēz International позиционировалось как быстрорастущая компания, перед которой открываются множество возможностей на развивающихся рынках, например, Китая и Индии. Продуктовый же бизнес сохранил название Kraft Foods (ныне Kraft Heinz) и, поскольку он заключался в производстве и продажах товаров под многими доминирующими в соответствующих категориях мясными и сырными брендами, рассматривался как «дойная корова», стабильно приносящая хорошие дивиденды инвесторам корпорации. Mondelēz приступил к реализации стратегии быстрого роста и расширения, в то время как Kraft Foods сосредоточилась на оптимизации и сокращении затрат, а также на выборочных инвестициях для дальнейшей поддержки своих и без того мощных брендов[13].

Kraft

Решение Kraft разделиться на две компании — Mondelēz International и Kraft Heinz — было продиктовано тем, что у них разные цели, стратегии и тактики, а также разные темпы роста.
Источник: Michael Neelon(misc)/Alamy Stock Photo

Ключевым аспектом разработки моделей портфеля является определение показателей, лежащих в основе эффективности данного бизнес-подразделения. В зависимости от модели эти показатели могут включать такие факторы, как окупаемость инвестиций, доля рынка и темпы роста отрасли. Одним из широко используемых, хотя и несколько упрощенных и субъективных, подходов к анализу портфеля является так называемая «матрица BCG», разработанная фирмой Boston Consulting Group. В новейших методах управления портфелем используется более комплексный подход к оценке потенциала бизнеса, основанный на возможностях роста за счет глобальной экспансии, перепозиционирования или перенацеливания, а также стратегического аутсорсинга.

РАЗРАБОТКА РЫНОЧНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Чтобы создавать продукты, представляющие ценность для клиентов, партнеров и акционеров, компании необходимо четко определить свой целевой рынок, на котором она будет конкурировать, и разработать предложение, которое будет содержать значимые преимущества товаров и услуг[14]. Эти действия охватывают два ключевых компонента бизнес-модели организации: стратегию и тактику.

Стратегия включает в себя выбор рынка, на котором компания будет конкурировать, и определение той ценности, которую она намеревается создать и предлагать на нем. **Тактика**, также называемая «комплексом маркетинга», призвана на практике осуществлять стратегию компании: она определяет ключевые аспекты предложения, разработанного для создания ценности на данном рынке и для него. Тактика логически вытекает из стратегии и отражает то, как компания будет претворять ее в жизнь. Тактика определяет все — от выгод предложения и затрат на него до средств, с помощью которых целевые клиенты узнают об этом предложении и будут его покупать.

Стратегия и тактика взаимосвязаны. Стратегия определяет целевой рынок и ту ценность, которую компания стремится создать на нем, в то время как тактика детализирует конкретные атрибуты предложения, которые и будут представлять собой ценность на выбранном рынке. Принятие решения о конкретных тактических аспектах предложения — его характеристиках, имидже бренда и ценах, а также о средствах продвижения, коммуникации и дистрибуции — невозможно без понимания потребностей целевого рынка и конкурирующих вариантов предложений, которые существуют для удовлетворения этих потребностей.

Ключевые аспекты стратегии и тактики более подробно обсуждаются в следующих разделах.

СОЗДАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Маркетинговая стратегия включает в себя два ключевых компонента: *целевой рынок*, на котором компания будет конкурировать, и *ценностное предложение*, адресованное соответствующим субъектам рынка: самой компании, ее клиентам, партнерам и сотрудникам. Тщательно выбранный целевой рынок и продуманное ценностное предложение составляют основу бизнес-модели компании и служат руководящими принципами для определения тактических решений.

Выбор и определение целевого рынка. Целевой рынок, на котором компания стремится создавать ценность своих продуктов и поддерживать ее, характеризуется пятью элементами: клиенты, потребности которых компания намеревается удовлетворить; конкуренты, стремящиеся удовлетворить те же потребности тех же клиентов; сотрудники и партнеры, которые помогают компании удовлетворять потребности клиентов; компания, которая разрабатывает предложение и продвигает его; контекст, который влияет на то, как компания разрабатывает и продвигает предложение.

Эти пять рыночных факторов — так называемые Five Cs — визуально представлены на схеме 5-С в виде набора концентрических эллипсов: целевые клиенты находятся в центре, сотрудники или партнеры, конкуренты и компания — в середине, а контекст — снаружи (рис. 2.2). Размещение целевых клиентов в центре схемы 5-С отражает их определяющую роль на рынке. Остальные три субъекта рынка — компания, ее сотрудники и партнеры, конкуренты — работают над созданием ценности для целевых клиентов. Внешней «оболочкой» системы 5-С является рыночный контекст, который определяет среду, в которой работают клиенты, компания, сотрудники или партнеры и конкуренты.

Схема 5-С и отношения между ее элементами обсуждаются более подробно в следующих разделах.

- **Целевые клиенты** (или «целевая аудитория») — это лица или организации, потребности которых компания планирует удовлетворять. Целевыми клиентами на B2C-рынках обычно являются конечные пользователи продуктов компании, тогда как на B2B-рынках ими являются другие предприятия, которые используют ее предложения для своей работы. Два ключевых принципа определяют выбор целевых клиентов: компания и ее партнеры должны быть в состоянии создать более высокую по сравнению с конкурентами ценность для целевых клиентов, а выбранные целевые клиенты должны быть в состоянии создать ценность для компании и ее партнеров.
- **Сотрудники и партнеры** работают в компании и совместно с ней, чтобы создавать ценность для целевых клиентов. Компания должна выбирать их, исходя из наличия у них дополнительных ресурсов, которые помогут ей в достижении целей. Сотрудничество предполагает аутсорсинг ресурсов, которых компании не хватает, но которые необходимы для создания предложения, удовлетворяющего потребности целевых клиентов. Вместо того чтобы создавать или приобретать недостающие ресурсы, компания может получить доступ к ним, вступая в партнерские отношения с другими организациями, которые ими обладают и могут извлечь выгоду из их совместного использования. Партнерами могут быть поставщики, производители, дистрибьюторы, дилеры, оптовые и розничные торговцы, организации, занимающиеся исследованиями и разработками, поставщики услуг, внештатные торговые агенты, рекламные агентства и компании, занимающиеся маркетинговыми исследованиями.
- **Конкуренты** стремятся удовлетворить те же потребности тех же клиентов, на которых ориентируется компания[15]. Фирмы не должны становиться жертвами близорукого взгляда на конкурентов, который определяет их с использованием традиционных категорий и отраслевых терминов[16]. Организация должна изучить основных конкурентов и их стратегии, задав себе следующие вопросы: «Что конкуренты стремятся получить от своей работы на рынке? Что движет поведением каждого из них?» Это помогает прояснить позиционирование компании, поскольку многие его факторы связаны с целями конкурентов, размером фирмы, ее историей, нынешним руководством и финансовым положением. Например, важно знать, что есть цель конкурента, являющегося подразделением более крупной организации: рост, прибыль или же оно служит для получения денег от катящегося по накатанной колее бизнеса[17]. Компания разрабатывает свое рыночное предложение и далее развивает его, управляет им. У организаций со стратегическими компетенциями в различных областях и многочисленными предложениями продуктов на рынке термин «компания» обычно относится к конкретному бизнес-подразделению, которое занимается определенным предложением. Каждую стратегическую бизнес-единицу можно рассматривать как отдельную компанию со своей бизнес-моделью. Например, GE, Alphabet (материнская компания Google) и Facebook имеют в своем составе несколько SBU.
- **Контекст** — это среда, в которой работает компания, ее сотрудники и партнеры. Он включает в себя пять факторов. *Социокультурный контекст* характеризуется социальными и демографическими тенденциями, системами ценностей, религией, языком, образом жизни, морально-этическими установками и убеждениями. Технологический контекст состоит из новых приемов, навыков, методов и процессов

Рис. 2.2. Выбор и определение целевого рынка: схема 5-С.
Источник: Alexander Chernev, Strategic Marketing Management: Theory and Practice (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019)

разработки, коммуникации и предоставления рыночных предложений. Регуляторный контекст включает в себя существующие реалии в налогообложении, таможенных тарифах и эмбарго, а также законодательные и подзаконные требования к спецификациям и ценам на продукцию, правила коммуникаций и законы об интеллектуальной собственности. Экономический контекст – это факторы общего экономического положения и роста находящейся в обращении денежной массы, уровня инфляции и процентных ставок. Физический контекст включает доступность природных ресурсов, географическое положение, топографию, климатические тенденции и состояние здоровья. Контекст может оказать существенное влияние на способность компании создавать рыночную ценность. Многие недавние события, в том числе достижения в области искусственного интеллекта, инициирование торговых войн, глобальное потепление и пандемия коронавируса, заставили многие фирмы полностью переосмыслить методы работы и изменить бизнес-модели.

Ключевой составляющей целевого рынка является выбор целевых клиентов, который влияет на все остальные его аспекты. Это включает и определение конкурентов, и выбор партнеров и сотрудников, и анализ того, какие ресурсы компании необходимы для разработки предложения, и установление контекста, в котором компания будет создавать рыночную стоимость. Из этого следует, что изменение целевых клиентов обычно приводит и к изменению тех, кого следует рассматривать в качестве своих конкурентов и партнеров, влечет за собой другие требования к ресурсам и контекстные факторы. Из-за своей стратегической важности правильный выбор целевых клиентов является основой для построения успешной бизнес-модели.

Разработка ценностного предложения. Успешное предложение должно создавать ценность не только для целевых клиентов компании, но и для нее самой, а также для ее партнеров и сотрудников. Соответственно, при разработке рыночных предложений для соответствующих субъектов рыночного обмена компания должна учитывать все три типа его ценности: для клиента, для партнеров и для компании.

- **Ценность для клиента** зависит от оценки клиентами того, насколько хорошо данное предложение удовлетворяет их потребности. Ценность, которую предложение создает для своих клиентов, основана на трех основных факторах: потребностях целевых клиентов; выгоде, которую они могут получить; затратах, которые они понесут, если выберут предложения компании. Кроме того, эта ценность

Памятка маркетолога

5-С и пять сил конкуренции

Уже упоминавшаяся схема 5-С очень похожа на предложенную Майклом Портером модель пяти сил конкуренции[18]. Она определяет конкурентоспособность отрасли в соответствии с пятью факторами: рыночной силой поставщиков, рыночной силой покупателей, угрозой появления новых игроков рынка, угрозой появления продуктов-заменителей и уровнем соперничества между уже существующими конкурентами. Совокупность этих пяти факторов определяет конкурентную среду, в которой существует фирма. Концепция «пяти сил» предполагает, что конкуренция в отрасли возрастает вместе с увеличением рыночной силы поставщиков и покупателей, ростом угрозы появления новых конкурентов и продуктов-заменителей, а также с обострением соперничества между существующими конкурентами.

Модель пяти сил Портера похожа на схему 5-С в том смысле, что они обе предназначены для облегчения анализа рынка, на котором работает компания. Разница между ними заключается в том, как каждая из них определяет рынок. Модель пяти сил анализирует конкуренцию на рынке с точки зрения отрасли. Схема 5-С определяет рынок, основываясь на потребностях клиентов, а не отрасли, в которой конкурирует фирма.

Схема 5-С не включает в себя фактор деятельности организации и ее конкурентов в одной и той же отрасли, что делает концепцию продуктов-заменителей избыточной, поскольку с точки зрения клиента заменители — это просто конкуренты из разных категорий, которые стремятся удовлетворить конкретную потребность.

Модель пяти сил особенно актуальна для тех маркетологов, которые анализируют структуру конкуренции в какой-то конкретной отрасли. Однако она имеет гораздо меньшее значение, когда речь идет об определении способности создавать рыночную ценность. В этом случае схема 5-С обычно более полезна из-за ориентации на клиента и ее подхода, основанного на потребностях покупателей, а не конкретной отрасли[19].

должна быть соотнесена с выгодами и затратами, связанными с альтернативами — конкурентными предложениями, которые целевые клиенты могут использовать для удовлетворения своих потребностей. Поэтому ценностное предложение компании должно объяснять потребителям, почему им следует выбрать именно его, а не доступные альтернативы.

- **Ценность для партнеров компании** суммирует все выгоды и сопутствующие затраты, которые предложение для них создает, и отражает, насколько оно является для них привлекательным. Ценностное предложение должно объяснять партнерам, почему для достижения их целей следует выбрать именно это предложение, а не альтернативы, предлагаемые конкурентами.
- **Ценность предложения для компании** определяется балансом всех связанных с ним выгод и издержек, его соответствием целям компании и сравнением с ценностью, которую компания могла бы получить от реализации других возможностей — например, с отдачей от других предложений, которые она могла бы вывести на рынок. Таким образом, ценность предложения для компании определяет, почему компания выберет именно его, а не альтернативные варианты.

Принцип рыночной ценности также называют принципом 3-V, поскольку он подчеркивает важность создания ценности для всех трех ключевых субъектов рынка — целевых клиентов, партнеров и самой компании. Этот принцип определяет жизнеспособность бизнес-модели, формируя три группы вопросов, на которые необходимо ответить:

Рис. 2.3. Схема 3-V ценностного предложения. Источник: Alexander Chernev, Strategic Marketing Management: Theory and Practice (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019)

Какую ценность предложение создает для целевых клиентов? Почему целевые клиенты должны выбирать именно его? Что делает это предложение лучше альтернативных вариантов?

Какую ценность предложение создает для партнеров компании (поставщиков, дистрибьюторов и разработчиков)? Почему им следует сотрудничать с компанией, а не с другими организациями?

Какую ценность предложение создает для самой компании? Почему она должна вкладывать свои ресурсы именно в это предложение, а не искать другие варианты?

Необходимость создавать ценность для всех трех рыночных субъектов ставит вопрос о том, какой из этих ценностей следует отдавать предпочтение. Ответ на него требует разработки **оптимального ценностного предложения**, в рамках которого будут уравновешиваться ценности для клиентов, партнеров и самой компании. Используемый здесь термин *«оптимальная ценность»* означает, что предложение связано с тремя указанными аспектами таким образом, что оно создает ценность для целевых клиентов и партнеров, позволяя при этом компании достичь своих стратегических целей. Принцип рыночной ценности оптимизирует ценность для клиентов, партнеров и компании, что является основой успеха на рынке (рис. 2.3). Неспособность создать лучшую ценность для любого из трех субъектов рынка неизбежно приводит к неустойчивой бизнес-модели и обрекает компанию на неудачу.

Рассмотрим, как Starbucks использует имеющиеся у нее средства для создания рыночной ценности. Клиенты получают функциональную выгоду благодаря разнообразию предлагаемых кофейных напитков и психологическую — благодаря самовыражению, которое заключается в возможности получить напиток по индивидуальному заказу, за что они и платят Starbucks деньги. Партнеры — производители кофе — получают от Starbucks деньги за поставку кофейных зерен и стратегическую выгоду от наличия постоянного спроса на их продукт. Взамен они затрачивают свои ресурсы на выращивание кофейных зерен, соответствующих стандартам Starbucks. Сама же фирма Starbucks получает доходы и прибыль от инвестирования имеющихся у нее ресурсов в разработку своих продуктов и доведения их до потребителей,

в дополнение к получению стратегических преимуществ от создания сильного бренда и расширения своего присутствия на рынке.

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ ТАКТИКИ

Рыночное предложение — это товар, который компания использует для удовлетворения конкретной потребности клиента. В отличие от определения целевого рынка и создания ценностного предложения, которые относятся к вопросам стратегии компании, рыночное предложение отражает ее тактику — особые способы, которыми фирма будет создавать ценность на рынке, на котором она конкурирует.

Менеджеры по маркетингу имеют в своем распоряжении семь видов тактики для разработки предложения, создающего рыночную ценность: продукт, услуга, торговая марка, цена, стимулирование, коммуникация и дистрибуция. Эти семь атрибутов, также называемые **маркетинговым комплексом**, представляют собой комбинацию действий, необходимых для преобразования стратегического рыночного предложения в реальность (рис. 2.4).

Рис. 2.4. Маркетинговая тактика: семь видов тактики (7-Т), определяющих рыночное предложение. Источник: Alexander Chernev, Strategic Marketing Management: Theory and Practice (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019)

Ниже перечислены семь атрибутов, определяющих рыночное предложение.

- **Продукт** представляет собой рыночный товар, который представляет ценность для целевых клиентов. Продукты могут быть материальными (например, еда, одежда и мебель) и нематериальными (например, музыка и программное обеспечение). Приобретение продукта дает покупателю право собственности на него. Например, при покупке автомобиля или программного обеспечения владельцу передаются все права на этот продукт.
- **Услуга** также направлена на создание ценности для клиентов, но при ее предоставлении никакие права собственности не передаются. Примеры услуг — ремонт бытовой техники, прокат фильмов, медицинские процедуры и подготовка налоговой отчетности. Иногда одно и то же предложение может позиционироваться и как продукт, и как услуга. Это происходит, например, когда компьютерная программа может предлагаться как продукт, который дает покупателям права на ее копию, или как услуга, позволяющая клиентам пользоваться этой программой (можно сказать, «арендовать» ее) и временно получать вытекающую из этого выгоду и преимущества.
- Смысл создания **бренда** состоит в том, чтобы идентифицировать продукты и услуги, производимые компанией, и показать их отличие от продуктов конкурентов в процессе создания особой, уникальной ценности, которая возникает помимо той, что связана с аспектами и характеристиками собственно продукта и услуги. Например, бренд Rolls-Royce позиционирует автомобили, производимые Rolls-Royce, являющейся дочерней компанией BMW, таким образом, чтобы они отличались от автомобилей Bentley, Maserati и Bugatti, а также могли вызывать бурную эмоциональную реакцию у своих клиентов, которые используют бренд Rolls-Royce для привлечения внимания к своему богатству и социальному статусу.
- **Цена** — это денежное выражение той платы, которую вносят клиенты и сотрудники, чтобы получить преимущества, предоставляемые предложением компании.
- **Стимулы** — это целевые инструменты, предназначенные для повышения ценности предложения за счет снижения затрат или

увеличения числа преимуществ. Они обычно принимают вид оптовых скидок, сниженных цен, купонов, частичных возвратов потраченных денег, различных премиальных баллов, бонусных предложений, конкурсов, а также денежных и моральных поощрений и наград. Поощрения могут быть направлены на потребителей или партнеров компании, например дистрибьюторов и дилеров.

- **Коммуницирование** — это информирование целевых клиентов, партнеров и акционеров компании о специфике предложения и о том, как им можно воспользоваться.
- **Дистрибуция** охватывает каналы, используемые для доведения предложения до целевых клиентов и партнеров компании.

Эти атрибуты можно проиллюстрировать опять-таки на примере Starbucks. Продукт фирмы включает в себя разнообразные доступные напитки и еду. Услуга состоит из той помощи, того сопровождения, которые компания предлагает клиентам до, во время и после покупки. Бренд состоит из названия и логотипа Starbucks, а также ассоциаций, которые он вызывает у клиентов. Цена — это деньги, которые компания взимает с клиентов в обмен на свои предложения. Стимулы — это различные рекламно-маркетинговые инструменты, такие как программы лояльности, купоны и временные скидки, которые дают клиентам что-то сверх регулярного предложения. Коммуницирование — это информация, которую Starbucks распространяет через рекламу, социальные сети и другие инструменты по связям с общественностью, чтобы информировать последнюю о своих предложениях. Дистрибуция — это и принадлежащие компании, и лицензированные ею торговые точки, которые непосредственно доводят предложения Starbucks до клиентов.

Семь маркетинговых тактик — продукт, услугу, торговую марку, цену, стимулы, коммуникацию и дистрибуцию — можно рассматривать как элементы процесса создания и предоставления потребительской ценности. Ценностно-производственный аспект предложения включает в себя продукт, услугу, бренд, цену и стимулы, тогда как коммуникация и дистрибуция относятся к информационно-ценностным и ценностно-организационным аспектам этого процесса (рис. 2.5). Таким образом, несмотря на то что в процессе создания ценности различные атрибуты тактики играют разные роли, вместе они оптимизируют потребительскую ценность по всем трем направлениям.

Процесс создания ценности можно рассматривать с позиции как компании, так и клиента. Компания видит создание ценности как процесс «конструирования», коммуникации и предоставления ценности. Однако клиент смотрит на него с другой точки зрения, делая упор на привлекательности и доступности предложения, а также опираясь на свою осведомленность о нем[20]. Привлекательность отражает баланс выгоды и затрат, которые целевые клиенты связывают с продуктом, услугой, брендом, ценой и стимулирующими аспектами предложения.

Рис. 2.5. Маркетинговая тактика как процесс конструирования, коммуникации и предоставления потребительской ценности.
Источник: Alexander Chernev, Strategic Marketing Management: Theory and Practice (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019)

Осведомленность подчеркивает методы, с помощью которых целевые клиенты информируются о специфике предложения. Доступность определяется тем, как целевые клиенты могут воспользоваться предложением.

СЕМЬ Т И ЧЕТЫРЕ Р

Взгляд на разработку маркетинговой тактики как на процесс определения семи ключевых атрибутов ценностного предложения может быть связан с популярной схемой 4-Р. Представленная еще в 1960-х годах, она определяет четыре ключевых решения, которые менеджеры должны принимать при разработке, «конструировании» предложения: особенности функций и характеристик, которыми следует наделить продукт, его цену, наилучший способ продвижения и торговые точки, в которых он будет продаваться. Эти четыре области принятия решений представлены четырьмя Р: продукт (product), цена (price), продвижение (promotion) и место (place).

Схема 4-Р проста, интуитивно понятна и легка для запоминания, и поэтому она пользуется большой популярностью. Однако именно из-за этой простоты структура 4-Р имеет ограниченную актуальность в современной бизнес-среде. Одним из ее минусов является то, что она не учитывает различия между аспектами продукта и услуги, которые содержатся в предложении, а это является ключевым недостатком в условиях современной ориентированной на услуги бизнес-среды, где все большее число компаний переходят от бизнес-модели, в центре которой стоят продажи продуктов, к бизнес-модели, ориентированной на продажу услуг. Еще одно важное ограничение схемы 4-Р заключается в том, что она рассматривает бренд не как отдельный маркетинговый фактор, а как часть продукта. Продукт и торговая марка — это два отдельных аспекта предложения, и каждый из них может существовать независимо от другого. В реальной жизни все больше компаний отдают производство своей продукции на аутсорсинг, чтобы сосредоточить усилия на создании брендов, их развитии и управлении ими.

Еще одна область, в которой подход 4-Р не оправдывает ожиданий, — это трактовка термина «продвижение». Продвижение — это широкое понятие, которое включает в себя два отдельных вида деятельности: (1) поощрение и стимулирование, которое заключается в установке специальных цен, выпуске скидочных купонов и проведении разнообразных торговых акций; (2) коммуникации, т. е. рекламу, мероприятия по связям с общественностью, работу в социальных сетях и личные продажи. Стимулирование и коммуникации вносят несопоставимый вклад в процесс создания ценности: стимулы и поощрения повышают ценность предложения, тогда как коммуникация служит для информирования клиентов о предложении, но не обязательно повышает его ценность. Использование термина «продвижение» в структуре 4-Р для обозначения двух этих отдельных видов деятельности может скрыть уникальную роль, которую каждый из них играет в создании рыночной ценности.

Ограничений схемы 4-Р можно избежать, рассматривая предложение с точки зрения семи факторов — продукта, услуги, бренда, цены, стимулов, коммуникаций и дистрибуции — вместо четырех. Четыре Р можно легко сопоставить с семью атрибутами схемы 7-Т: первая Р (продукт) включает в себя собственно продукт, услугу и бренд; цена остается во второй Р; третья Р (продвижение) расширена до стимулов и коммуникаций; наконец, дистрибуция заменяет четвертую Р (место). Таким образом, комплекс маркетинга 7-Т представляет собой усовершенствованную версию схемы 4-Р, предлагая более точный и действенный подход к разработке предложения компании.

СОЗДАНИЕ КАРТЫ РЫНОЧНОЙ ЦЕННОСТИ

Два ключевых аспекта бизнес-модели компании — стратегия и тактика — могут быть представлены в виде специальной «карты», которая определяет способы, которыми фирма создает рыночную ценность. Конечной целью составления такой «карты ценности» является помощь в разработке жизнеспособной бизнес-модели, которая позволит организации добиться успеха на рынке. Таким образом, эту карту можно рассматривать как визуальное представление ключевых компонентов бизнес-модели компании и того, как они связаны друг с другом.

Карта рыночной ценности отражает структуру бизнес-модели и содержит три ключевых компонента, определяющих стратегию и тактику: *целевой рынок*, *ценностное предложение* и *рыночное предложение*. Целевой рынок, в свою очередь, определяется пятью элементами: клиентами,

партнерами, компанией, конкурентами и контекстом, при этом клиенты играют ключевую роль. Поэтому ценностное предложение представляет собой три вида ценности, которые компания должна создать на рынке: ценность для клиента, ценность для партнеров и ценность для самой компании. Наконец, компонент «рыночное предложение» описывает семь ключевых атрибутов — продукт, услугу, бренд, цену, стимулы, коммуникацию и дистрибуцию, — которые представляют собой тактический аспект бизнес-модели компании. Компоненты карты рыночной ценности и ключевые моменты, определяющие каждый компонент, показаны на рис. 2.6.

Компонент ценностного предложения на карте рыночной ценности играет главную роль в обеспечении жизнеспособности бизнес-модели. Успех предложения компании определяется ее способностью создавать ценность для трех групп ключевых субъектов: целевых клиентов, партнеров компании и самой компании. Поскольку они имеют разные потребности и для них нужны разные ценностные предложения, процесс маркетингового планирования лучше выполнять с помощью отдельных карт ценности — по одной на каждую группу. Таким образом, в дополнение к единой карте ценности можно разработать три «частные» карты: для клиента, для партнеров и для компании.

Три эти карты ценности отображают разные аспекты бизнес-модели компании, касающиеся ключевых субъектов, участвующих в процессе создания ценности. *Карта ценности для потребителей* отражает то, как предложение компании будет создавать ценность для ее целевых клиентов, и описывает стратегические и тактические моменты клиентоориентированности. *Карта ценности для партнеров* описывает стратегические и тактические аспекты того, как предложение компании будет создавать ценность для них. Наконец, *карта ценности компании* описывает способы, которыми предложение

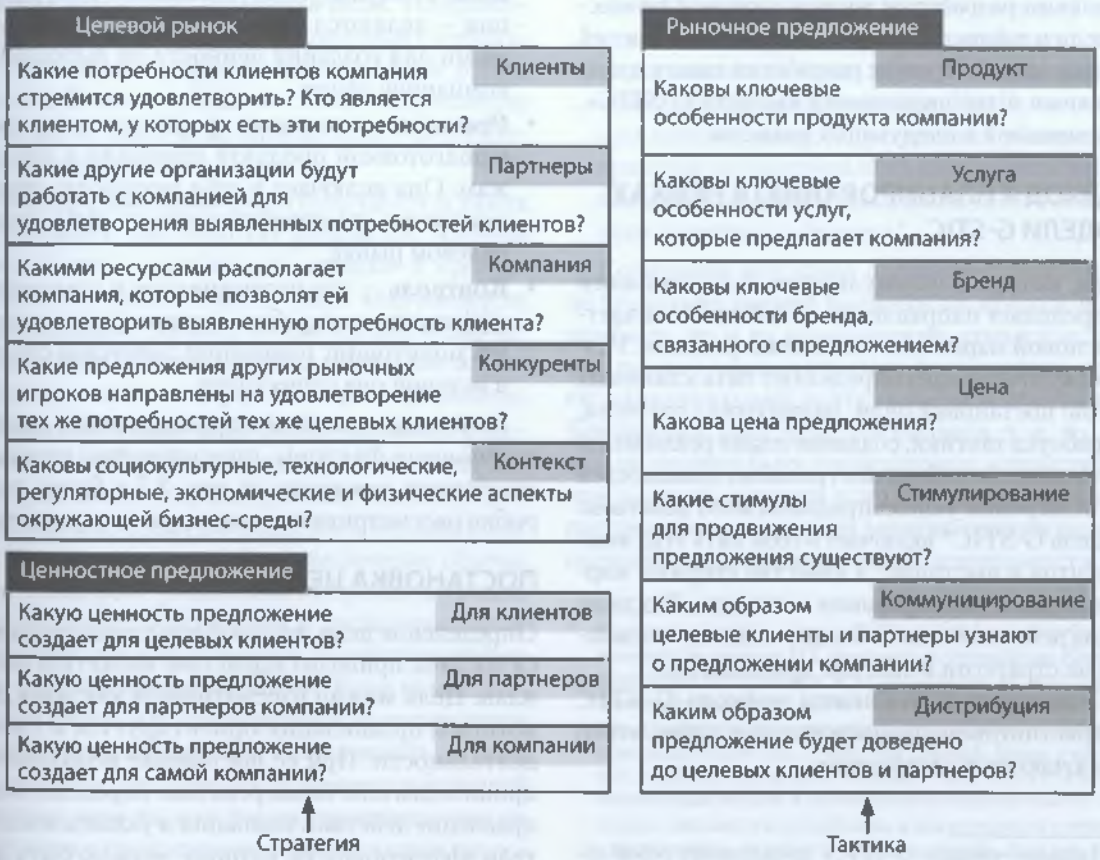


Рис. 2.6. Карта рыночной ценности.

Источник: Alexander Chernev, Strategic Marketing Management: Theory and Practice (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019)

создаст ценность для стейкхолдеров организации. Обратите внимание, что эти три карты неразрывно связаны между собой. Только создавая ценность для целевых клиентов, партнеров и для самой компании, менеджер сможет обеспечить успех предложения на рынке.

ПЛАНИРОВАНИЕ РЫНОЧНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ

Будущее компании зависит от ее способности разрабатывать успешные рыночные предложения, создающие более высокую ценность для целевых клиентов, компании и ее партнеров[21]. Этот успех обычно является результатом тщательного анализа рынка, планирования деятельности организации и управления ею; очень редко он приходит по счастливому стечению обстоятельств. Сильные позиции на рынке требуют от компании разработки жизнеспособной бизнес-модели и плана действий, который позволит ей реализоваться. Процесс разработки такого плана заключен в так называемой «модели G-STIC», описываемой в следующих разделах.

ПОДХОД К ПЛАНИРОВАНИЮ В РАМКАХ МОДЕЛИ G-STIC

План, который формулирует цель компании и определяет направление ее действий, является основой маркетингового планирования. Разработку этого плана определяют пять ключевых шагов: постановка цели, разработка стратегии, разработка тактики, создание плана реализации и определение набора контрольных показателей для измерения успеха предлагаемого действия. Модель G-STIC* включает в себя пять этих компонентов и выступает в качестве стержня маркетингового планирования и анализа. В основе плана действий лежит бизнес-модель, основанная на стратегии и тактике предложения.

Отдельные компоненты подхода G-STIC к маркетинговому планированию и управлению заключаются в следующем:

- **Цель** описывает критерий окончательного успеха компании, она определяет тот конечный результат, которого компания планирует достичь. Цель состоит из двух элементов: (1) того, на чем сосредотачиваются все усилия, что определяет метрику (например, чистый доход), используемую для количественной оценки предполагаемого результата действий компании, и (2) контрольных показателей эффективности, которые рассматриваются как сигналы о продвижении к цели и определяют временные рамки ее достижения.
- **Стратегия** обеспечивает основу для бизнес-модели компании, определяя ее целевой рынок и описывая ее ценностное предложение на этом рынке.
- **Тактика** — это способ реализации стратегии, в рамках которого определяются ключевые атрибуты предложения компании. Семь аспектов тактики — продукт, услуга, бренд, цена, стимулы, коммуникация и дистрибуция — являются инструментами, используемыми для создания ценности на выбранном компанией рынке.
- **Реализация** состоит из процессов, связанных с подготовкой продукта компании к продажам. Она включает в себя разработку предложения и его представление на выбранном целевом рынке.
- **Контроль** — это отслеживание и измерение эффективности работы компании во времени, мониторинг изменений рыночной среды, в которой она существует.

Ключевые аспекты маркетингового плана и основные факторы, описывающие каждый компонент, показаны на рис. 2.7 и более подробно рассматриваются в следующих разделах.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ

Определение цели, которой компания стремится достичь, приводит в действие маркетинговый план. Цель можно рассматривать как маяк, на который организация ориентируется в своей деятельности. При ее постановке необходимо принять два ключевых решения: определить направление действий компании и указать показатели эффективности, которые должны быть достигнуты. Далее эти решения рассматриваются более подробно.

* Название «модель G-STIC» представляет собой аббревиатуру английских слов Goal-Strategy-Tactics-Implementation-Control (Цель-Стратегия-Тактика-Реализация-Контроль). — *Примеч. пер.*

Рис. 2.7. Блок-схема планирования действий модели G-STIC.
Источник: Alexander Chernev, Strategic Marketing Management: Theory and Practice (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019)

Определение направления цели. Направление цели отражает желаемый результат деятельности компании, задает важный критерий успеха фирмы. В зависимости от своего направления цели могут быть монетарного или стратегического характера.

- **Монетарные цели** формулируются в таких терминах, как «чистая прибыль», «норма прибыли», «прибыль на акцию» и «рентабельность инвестиций» (или «окупаемость вложений»). Коммерческие организации используют цели такого рода в качестве основного показателя эффективности своей работы.
- **Стратегические цели** формулируются в терминах тех немонетарных результатов, которые имеют стратегическое значение для компании. Среди наиболее распространенных стратегических целей — увеличение объема продаж, рост узнаваемости бренда и уровня социального обеспечения, а также повышение корпоративной культуры, содействие найму и удержанию сотрудников. Если коммерческая фирма или некоммерческая организация стремится поддержать и продвинуть те свои продукты, которые могут принести больший доход, чем то, что рассматривается как ее основное предложение, то у них в качестве основного показателя эффективности выступают стратегические цели. В качестве примера, проясняющего этот несколько сложный момент, можно привести компанию Amazon, которая сознательно шла на то, чтобы продавать некоторые из своих устройств Kindle «в ноль» или даже «в минус», претерпевая убытки, но при этом рассматривала их как стратегически важную платформу поддержки своего основного розничного бизнеса*.

Компании все чаще обращают внимание не только на размер выручки от продаж и на прибыль, но и на юридические, этические, социальные и экологические последствия своей маркетинговой деятельности и программ. Концепция того, что суть бизнеса, т. е. то, на чем он должен быть сосредоточен, «тройственна» — люди, планета и прибыль, — получила распространение среди многих организаций, оценивающих влияние своей деятельности на

* Имеется в виду, что если бы Amazon на каком-то временно́м отрезке НЕ продвигала устройства Kindle, форсируя их продажи и устанавливая на них такие цены, которые находились на грани рентабельности, а то и переступали через нее, то финансовые показатели компании были бы лучше. Но Джефф Безос считал, что, снабдив как можно большее число покупателей планшетами Kindle, в долгосрочной перспективе он выиграет, так как эти устройства, в значительной степени «заточенные» на работу с «экосистемой» Amazon, еще сильнее привяжут потребителей к онлайн-магазину фирмы и будут способствовать росту продаж других продуктов. — *Примеч. науч. ред.*

общество[22]. Например, одна из ключевых инициатив Unilever — «План устойчивого образа жизни» — преследует три основные цели: улучшение здоровья и благополучия людей, снижение негативного воздействия на окружающую среду и повышение уровня жизни. Эти цели подкреплены введением метрик, охватывающих социальные, экологические и экономические показатели эффективности работы компании, в цепочку создания ценности[23].

Определение контрольных показателей деятельности. Количественные и временны́е показатели того, насколько хорошо (или плохо) работает компания, используются в тандеме, чтобы получать данные о том, как она движется к поставленной цели.

- **Количественные контрольные показатели** задают конкретные вехи на пути компании к конечной цели, которые должны быть достигнуты ею по мере продвижения к этой цели. Они вводят числовой элемент в определение основной цели компании, которая может, например, заключаться в увеличении рыночной доли на 5 %, или повышении коэффициента удержания сотрудников на 15 %, или увеличении доходов на 10 %. Количественные ориентиры могут быть указаны в относительном выражении, например, в стремлении увеличить долю рынка на 20 %, или в абсолютном выражении, например, в стремлении достичь объема продаж какого-то изделия в один миллион штук в год.
- **Временны́е контрольные показатели** задают периоды времени, отводимые на достижение определенного количественного или качественного контрольного показателя — например, обновление веб-сайта компании к концу первого квартала. Устанавливаемые сроки являются ключевым моментом, который может повлиять на тип стратегии достижения цели, количество вовлеченных в работу людей и даже затраты. Например, максимизация прибыли в следующем квартале, скорее всего, потребует одной стратегии и тактики, а достижение прибыльности в долгосрочной перспективе — совсем другой.

Реализация цели компании требует ответа на три основных вопроса: *чего* она стремится достичь (направление цели), *сколько* (количественный контрольный показатель) и *когда* (временно́й контрольный показатель). Например, организация может стремиться получить чистую прибыль (целевой ориентир) в размере 40 миллионов долларов (количественный ориентир) в течение одного года (временной ориентир). Четкое определение цели, которой необходимо достичь, и установление реалистичных количественных и временны́х ориентиров помогают осуществить «тонкую настройку» стратегии и тактики компании.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

Поскольку процессы, связанные с разработкой качественной маркетинговой стратегии, уже были подробно рассмотрены ранее в этой главе, в этом разделе содержится только краткий обзор этих вопросов в контексте модели G-STIC. Стратегия формулирует ценность, которую компания намеревается создать на конкретном рынке, и содержит определение целевого рынка компании и ее ценностного предложения для него.

- **Целевой рынок**, на котором компания стремится создать ценность, определяется пятью факторами: клиентами, чьи потребности будут удовлетворяться ее предложением; конкурентами, чьи предложения направлены на удовлетворение тех же потребностей тех же целевых клиентов; партнерами, которые помогают компании удовлетворять потребности целевых клиентов; самой компанией, доводящей свое предложение до клиентов и управляющей им; контекстом, в котором компания действует.
- **Ценностное предложение** определяет выгоду того продукта, который выводится на рынок и с помощью которого компания планирует удовлетворить потребности целевых клиентов, а также связанные с этим затраты. Три компонента ценностного предложения — это ценности для клиента, для партнеров и для самой компании. Оно часто дополняется заявлением о позиционировании, в котором подчеркиваются ключевые преимущества предложения фирмы по сравнению с предложениями конкурентов.

РАЗРАБОТКА ТАКТИКИ

Разработка маркетинговой тактики также ранее обсуждалась более подробно в этой главе, поэтому здесь мы кратко упомянем о ней в той мере, в какой она соотносится с моделью G-STIC. Тактика, или «комплекс маркетинга», представляет

собой логическую последовательность компонентов стратегии компании, которые делают ее рыночной реалией и определяют, как будет выглядеть предложение, которое компания выведет на целевой рынок. Для этого используется семь атрибутов — продукт, услуга, бренд, цена, стимулы, коммуникация и дистрибуция, которые вместе создают рыночную ценность, воплощенную в предложении компании.

Реализация является прямым следствием выработанных стратегии и тактики. После того как стратегические установки преобразуются в набор тактических ходов, появляется план реализации, где излагаются действия, которые вдохнут жизнь в бизнес-модель. Реализация состоит из трех ключевых компонентов: *привлечения ресурсов компании, разработки предложения и его коммерческого представления.*

- **Привлечение ресурсов** предполагает наличие или приобретение компетенций и активов, необходимых для реализации предложения компании. Оно может заключаться в развитии производства, сервисов и технологической инфраструктуры; выборе надежных поставщиков; подборе, обучении и удержании квалифицированных кадров; создании продуктов, услуг и брендов, которые послужат платформой для нового предложения; приобретении навыков, необходимых для разработки и производства предлагаемого продукта, а также последующего управления предложением; развитии каналов коммуникации и дистрибуции, благодаря которым целевые клиенты информируются о предложении компании, а само оно становится для них доступным; обеспечении необходимого капитала, с наличием которого компания сможет получить требуемые ресурсы.
- **Разработка предложения** превращает стратегию и тактику компании в реальный товар, который будет предлагаться целевым клиентам. Она включает в себя контроль потоков информации, материалов, рабочей силы и денег, необходимых для создания предложения, которое компания будет выводить на рынок. Разработка предложения также подразумевает создание, «конструирование» продукта (в частности, материальное снабжение, входящую логистику и производство) и определение вида услуги (установка, техническое обслуживание и ремонт); создание бренда; установку розничных и оптовых цен и льгот (купонов, компенсаций и ценовых скидок); определение способов коммуникации (рассылка, средства массовой информации и другие «креативные» средства); выстраивание каналов сбыта (складирование, процесс обработки получаемых заказов и доставка).
- **Коммерческое представление** является логическим результатом разработки предложения и вывода его на рынок. Оно заключается в определении сроков вывода предложения на рынок, определении ресурсов, которые для этого необходимы, а также масштабов выхода на рынок. Первоначальное представление может быть выборочным, фокусироваться на определенных сегментах целевого рынка, что позволит компании оценить реакцию этого рынка на предложение. Однако оно может быть крупномасштабным и проводиться сразу на всех целевых рынках. В первом случае требуется, чтобы в маркетинговом плане был определен основной сегмент рынка, на котором предложение будет впервые представлено, и были намечены ключевые действия, сопутствующие его запуску. Затем указываются сроки и процессы, связанные с распространением предложения за пределами первичного сегмента, что позволяет охватить всех потенциальных целевых клиентов и полностью реализовать рыночный потенциал.

ВЫБОР СРЕДСТВ КОНТРОЛЯ

Поскольку бизнес-среда постоянно меняется, компании должны быть достаточно гибкими и способными на быстрые реакции, чтобы постоянно приспосабливаться к рыночным реалиям. Средства контроля призваны удерживать движение организации в рамках направления ее конечной цели, обеспечивать соответствие всех ее действий разработанным стратегии и тактике. Более того, они делают маркетинговую деятельность более эффективной и экономичной, а также позволяют лучше оценить рентабельность вложений в маркетинг, помогая определять, находится ли фирма на правильном пути, ведущем к достижению целей.

Основная функция средств контроля — информировать компанию о том, следует ли ей придерживаться текущего курса действий, изменить ли основную стратегическую линию и тактические подходы или полностью отказаться от

них и разработать предложение, которое будет лучше отражать реалии рынка. Средства контроля состоят из двух ключевых компонентов: *оценки эффективности деятельности компании* и *мониторинга рыночной среды*.

Оценка эффективности деятельности. Оценка эффективности работы организации предполагает использование контрольных показателей для отслеживания того, как она продвигается к достижению своей цели. Например, оценка финансовых результатов компании может состоять из сравнения желаемой и фактической выручки от продаж или чистой прибыли. Это нужно для выявления тех моментов в работе компании, в которых она является непродуктивной. Вот некоторые общие показатели эффективности[24]:

- Метрики, связанные с оценкой продаж, такие как общий объем продаж, его рост и доля рынка.
- Показатели подготовленности клиента к покупке, например уровень его осведомленности, предпочтения, степень решимости совершить покупку или попробовать продукт, частота повторных покупок.
- Метрики ценности клиентов для компании, такие как общий уровень удовлетворенности клиентов, затраты на их привлечение, показатели оттока клиентов, пожизненная ценность и прибыльность клиентов для фирмы, средний доход на одного из них.
- Метрики эффективности дистрибуции, такие как количество торговых точек, средний объем складских запасов, частота случаев отсутствия каких-либо продуктов на складе, площадь мест, которые конкретные продукты занимают на полках (и их относительная доля), средний объем продаж на канал дистрибуции.
- Показатели эффективности коммуникации, такие как узнаваемость бренда, суммарный рейтинг* и уровень отклика на маркетинговые мероприятия.

Оценка эффективности деятельности компании может выявить либо адекватный прогресс в достижении ее целей, либо существующее расхождение между желаемой и фактической производительностью. Если этот прогресс будет сочтен приемлемым, организация может продолжить движение в соответствии с имеющимся планом действий. Однако если оценка эффективности выявляет несоответствие и показывает разрыв между фактическими результатами работы компании и установленными ориентирами, план действий необходимо пересмотреть и изменить, чтобы вернуть ее на путь, ведущий к достижению цели.

Мониторинг рыночной среды. Мониторинг внешней рыночной среды помогает на ранних этапах выявлять изменения, которые влияют на деятельность компании. Это позволяет организации пользоваться такими возможностями, как благоприятные для нее акты государственного регулирования, потенциальное снижение общего уровня конкуренции или увеличение потребительского спроса. Кроме того, результаты мониторинга предупреждают фирму о надвигающихся угрозах, например действиях государства, которые могут неблагоприятно сказаться на ее деятельности, усилении конкуренции или снижении потребительского спроса.

Когда компания проявляет бдительность в выявлении открывающихся возможностей и возникающих угроз, она может принимать корректирующие меры для своевременного изменения плана действий. Пристальное внимание к рыночной среде помогает подстраивать действия фирмы под меняющиеся условия, а это увеличивает гибкость бизнеса, скорость его реакций, что является необходимым условием устойчивости модели создания ценности, принятой в компании.

Важность контроля в маркетинг менеджменте и, в частности, значение мониторинга рыночной среды, в которой находится компания, возможно, лучше всего иллюстрируется глубокими изменениями, происходящими из-за достижений в области высоких технологий. Такие компании, как Amazon, Google, Netflix, Salesforce, Uber и Express Scripts, одними из первых осознали преимущества различных технологических инноваций и перестроили свои бизнес-модели, чтобы воспользоваться грядущими изменениями на рынке. Таким образом, они смогли добиться преимущества перед своими конкурентами, которые не обращали внимания на трансформацию окружающей среды.

* Суммарный рейтинг — в оригинале Gross Rating Point (GRP) — маркетинговый показатель, отражающий масштаб рекламно-информационного воздействия. GRP позволяет узнать частоту, с которой рекламное сообщение попадается людям на глаза в период рекламной кампании. Является базовым показателем для измерения «мощности» кампании при определении необходимых затрат на нее и сравнения с другими. — *Примеч. науч. ред.*

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

Маркетинговый план направляет и координирует всю маркетинговую деятельность компании[25]. Он является видимым результатом процесса стратегического планирования фирмы, определяющим ее итоговую цель и средства, с помощью которых она будет достигаться. Для выполнения своего конечного предназначения — направления действий организации на пути к ее цели — маркетинговый план должен сообщать об этой цели и предлагаемом курсе движения стейкхолдерам: сотрудникам компании, ее партнерам, акционерам и инвесторам.

Рамки маркетингового плана уже, чем у бизнес-плана, потому что маркетинг охватывает только одну из сторон деятельности компании. Бизнес-план касается не только маркетинга, но и финансовых, операционных и технологических аспектов, управления человеческими ресурсами. В маркетинговом плане могут быть кратко изложены другие разделы бизнес-плана, но только в том случае, если они имеют отношение к маркетинговой стратегии и тактике.

Маркетинговый план выполняет три основные функции: описывает цель компании и предлагаемый план действий, информирует о них стейкхолдеров и убеждает лица, принимающие решение, в жизнеспособности этой цели и курса действий.

Маркетинговые планы обычно начинаются с краткого изложения основных положений (так называемого «резюме для руководства»), за которым следует обзор ситуации. Затем описываются цель компании, разработанная ею стратегия создания ценности, тактические аспекты разработки предложения и план его реализации. За этим следует перечисление контрольных мер, которые будут помогать отслеживать движение компании к поставленным целям. План завершается списком соответствующих документов. На рис. 2.8 показаны ключевые компоненты маркетингового плана и основные решения, лежащие в их основе.

- **Резюме для руководства** можно рассматривать как краткую презентацию маркетингового плана. Оно представляет собой упрощенный и краткий обзор целей компании и предлагаемого курса действий. Как правило, состоит из одной или двух страниц, на которых описываются проблемы и вызовы, с которыми сталкивается компания, — открывающиеся возможности, возникающие угрозы или недостаточная эффективность работы — и предлагаемый план действий.
- В **обзоре ситуации** дается общая оценка бизнес-среды, в которой существует компания, а также рынков, на которых она конкурирует и/или будет конкурировать. Таким образом, обзор ситуации состоит из двух разделов: сжатого описания положения компании, в котором описываются ее история, культура, имеющиеся ресурсы (компетенции, активы и предложения), и характеристики рынка, где описываются конкретные рынки, на которых компания сейчас реализует существующие предложения, а также те, на которые она может потенциально ориентировать будущие.
- Раздел **G-STIC** является ядром маркетингового плана. Он включает (1) цель, которую компания стремится достичь; (2) стратегию, определяющую, в чем состоит ценность конкретного предложения и его целевой рынок; (3) тактику, опирающуюся на конкретные аспекты предложения: продукт, услугу, бренд, цену, стимулы, коммуникацию и дистрибуцию; (4) часть, посвященную вопросам реализации, в которой говорится о разработке и представлении предложения в жизнь; (5) методы контроля, с помощью которых будет оцениваться ход реализации предложения и ее результаты, а также анализироваться бизнес-среда, в которой существует компания.
- **Приложения** «облегчают» маркетинговый план: всевозможные таблицы, диаграммы и прочие документы переносятся в этот раздел, чтобы не смешивать менее важные и технические аспекты плана с основной информацией.

В конечном счете маркетинговый план нужен для того, чтобы координировать действия компании и управлять ими. Таким образом, его ядро содержится в ключевых аспектах модели G-STIC, которые определяют цель организации и предлагаемый курс действий. Другие элементы маркетингового плана — резюме для руководства, обзор ситуации и приложения — разъясняют логику, лежащую в основе плана, и уточняют направление движения.

В дополнение к общему маркетинговому плану компании часто разрабатывают более специализированные. Например, план создания продукта, управления услугами или брендом,

продаж, продвижения, коммуникаций, которые, в свою очередь, могут порождать еще более конкретные планы. Так, план коммуникаций часто включает в себя планы действий, такие как план рекламных кампаний, работы по связям с общественностью и деятельности в социальных сетях. Компания также может создавать специализированные маркетинговые планы, предназначенные для определенных сегментов клиентов. Например, McDonald's разрабатывает отдельные маркетинговые планы, ориентированные на маленьких детей и их родителей, подростков и бизнес-клиентов. Успех каждого из них зависит от того, в какой степени он соответствует общему маркетинговому плану компании.

ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

Маркетинговые планы не статичны, они нуждаются в обновлениях, чтобы оставаться актуальными[26]. То же относится и к маркетинг менеджменту — итеративному процессу, который реализует стратегию и тактику компании, отслеживая результат и модифицируя управляющее воздействие по мере необходимости. Постоянный мониторинг ситуации и внесение коррективов позволяют компании оценивать свое движение по направлению к поставленным целям, обновлять план с учетом изменений на рынке.

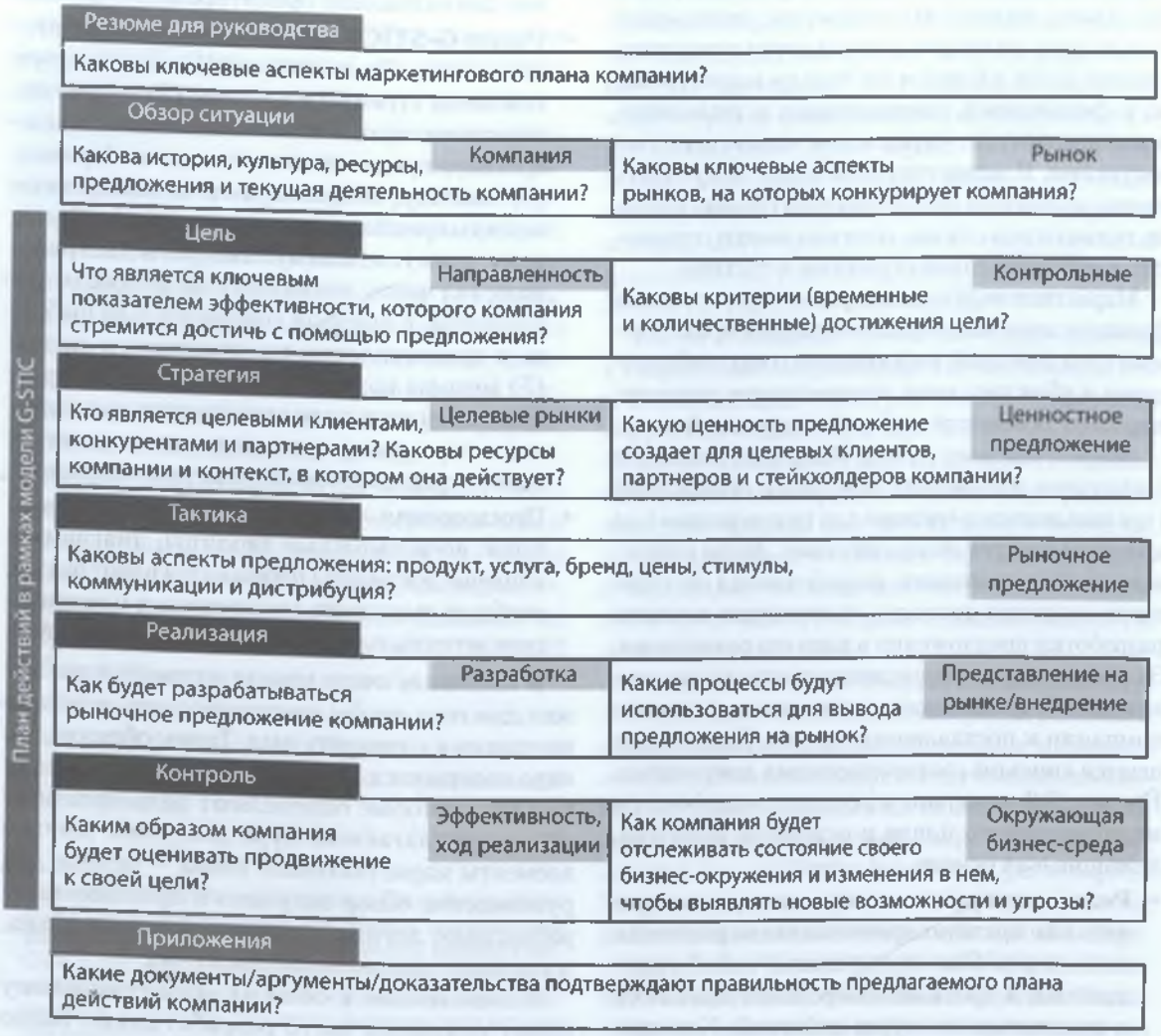


Рис. 2.8. Как устроен маркетинговый план.
Источник: Alexander Chernev, The Marketing Plan Handbook, 6th ed. (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2020)

Динамический характер присущ и разделу контроля в модели G-STIC, который создан специально для предоставления компании обратной связи об эффективности ее действий и изменениях, происходящих на целевых рынках.

ОБНОВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

Маркетинговый план требует обновления при изменении текущего курса действий компании. Это может вытекать из необходимости: пересмотреть цель; переосмыслить существующую стратегию, поскольку были выявлены новые целевые рынки или если общее ценностное предложение для клиентов, партнеров и компании нуждается в изменении; внести коррективы в тактику, дополнив или улучшив продукт, услугу, бренд, цены, стимулы, коммуникацию и дистрибуцию предложения; оптимизировать процесс реализации и/или разработать альтернативные средства контроля.

Распространенной причиной необходимости обновления маркетингового плана компании являются изменения на целевом рынке, которые могут иметь место в рамках одной или нескольких из пяти С: (1) изменения в демографии, покупательной способности, потребностях и предпочтениях целевых клиентов; (2) изменения в конкурентной среде, такие как появление нового конкурента, снижение рыночных цен, агрессивные рекламные кампании или расширение сфер распространения предложений конкурентов; (3) изменения у партнеров компании, например появление угрозы «обратной интеграции»* со стороны дистрибьюторов, увеличение торговых наценок или консолидация розничных продавцов; (4) изменения в самой компании, такие как потеря стратегических активов и компетенций; (5) изменения в рыночном контексте, которые могут заключаться в общем экономическом спаде, появлении новых технологий, а также новых или пересмотренных актов регулирующих инстанций.

Вот несколько примеров обновленных маркетинговых планов: в ответ на меняющиеся потребности и предпочтения своих клиентов McDonald's и другие рестораны быстрого питания пересмотрели свои предложения, включив в них варианты более здоровых блюд. В ответ на растущую конкуренцию со стороны онлайн-ритейлеров многие традиционные розничные продавцы, включая Walmart, Macy's, Barnes & Noble и Best Buy, внесли коррективы в свои бизнес-модели и стали заниматься продажами в «многоканальном режиме». Точно так же многие производители провели ревизию линеек своих продуктов, включив в них более дешевые предложения в ответ на широкое распространение частных торговых марок у своих партнеров (розничных торговцев). Развитие или приобретение новых активов компании, например патентов или собственных специальных технологий (которые тоже могут патентоваться), вероятно, сигнализирует о необходимости пересмотреть базовые бизнес-модели практически в любой отрасли. А изменения в рыночном контексте, такие как повсеместное распространение мобильной связи, электронной коммерции и социальных сетей, нарушили существующие процессы создания ценности, заставив компании пересматривать свои бизнес-модели.

Способы, которыми компания создает рыночную ценность, должны идти в ногу с изменениями на рынке, на котором она работает, если, конечно, она хочет добиться успеха в достижении своей цели. Невнимание к условиям сделало ряд ранее успешных бизнес-моделей устаревшими. Компании, которые не адаптируют свои бизнес-модели и маркетинговые планы к новым условиям, как правило, вытесняются фирмами с более совершенными бизнес-моделями, которые лучше приспособлены для создания ценности. В конечном счете ключом к успеху на рынке является не только разработка жизнеспособного маркетингового плана, но и его изменение — так часто, как это необходимо для адаптации к изменениям на рынке.

ПРОВЕДЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТА

Маркетинговый аудит — это всесторонняя проверка маркетингового аспекта предложения или отдела маркетинга компании. Он предназначен для выявления проблемных областей и когда-то

* Обратная интеграция — в оригинале backward integration — это форма вертикальной интеграции бизнесов, при которой компания начинает сама заниматься той деятельностью, которую она раньше отдавала своим партнерам-поставщикам (т. е. тем, кто находился «выше» ее в цепочке поставок). Так, компания может поглотить (купить) какого-то своего поставщика. — *Примеч. науч. ред.*

открывавшихся, но упущенных возможностей, а также для разработки плана рекомендуемых действий по улучшению работы компании. Эффективный маркетинговый аудит должен быть всесторонним, систематическим, непредвзятым и периодическим.

- **Всесторонность.** Маркетинговый аудит должен охватывать все основные маркетинговые мероприятия, а не только несколько проблемных мест (ими занимается функциональный аудит, который фокусируется на конкретном аспекте маркетинговой деятельности, например ценообразовании, коммуникации или дистрибуции). Хотя отдельные функциональные аудиты бывают полезны, они могут оказаться не в состоянии точно определить причинно-следственные связи, влияющие на эффективность компании. Например, высокая текучесть кадров в отделе продаж может быть вызвана некачественной продукцией компании, неадекватной политикой ценообразования или ограниченностью каналов дистрибуции, а не плохим обучением или неприемлемой заработной платой. Всеобъемлющий маркетинговый аудит может выявить настоящий корень проблем и предложить эффективные методы их решения.
- **Систематичность.** Маркетинговый аудит должен упорядоченно исследовать операционную среду организации — от маркетинговых целей и стратегий компании до особенностей ее конкретных видов деятельности. Для реализации такого системного подхода маркетинговый аудит должен следовать рекомендациям модели G-STIC по анализу обоснованности целей, стратегии, тактики организации, используемых ею процессов реализации и контроля. Это позволит выявить возникающие проблемы и открывающиеся возможности на каждом этапе разработки и воплощения маркетингового плана в жизнь и скоординировать их с помощью осмысленного плана действий.
- **Непредвзятость.** Проведение маркетингового аудита внешней организацией может оказаться более полезным. Внутренние аудиты, проводимые менеджерами самой компании, оценивающими собственную операционную деятельность, как правило, чрезмерно субъективны, из-за чего возрастает вероятность того, что проблемы, которые были бы очевидны для более беспристрастного наблюдателя, останутся незамеченными. Даже когда менеджеры изо всех сил стараются быть непредвзятыми, их оценки все равно могут быть необъективными, так как отражают взгляды, убеждения, теории и мотивы самих сотрудников. Сторонние аудиторы обладают необходимой беспристрастностью, могут предложить свой опыт исследований и оценок в других отраслях и продуктовых категориях. Они также, как правило, посвящают все свое рабочее время и внимание — в рамках порученного задания — тщательному изучению маркетинговой деятельности организации.
- **Периодичность.** Многие фирмы прибегают к маркетинговому аудиту, только когда сталкиваются с проблемой, которая часто проявляется в неспособности компании достичь своих целей. Оттягивание аудита до момента, когда в нем появится необходимость, имеет два основных недостатка. Во-первых, сосредоточение внимания исключительно на тех проблемах, которые уже существуют, препятствует раннему выявлению потенциальных проблем. Это означает, что проблемы обнаруживаются, только когда они уже оказали достаточно большое негативное воздействие, чтобы их заметили. Во-вторых, и это даже более важно, фокусировка только на проблемах может привести к тому, что компания упустит многообещающие возможности, которые могут оказаться важнейшими точками роста. Вывод: периодический маркетинговый аудит может приносить пользу как тем организациям, которые пребывают «в добром здравии», так и тем, что находятся в беде.

Поскольку процедура маркетингового аудита в чем-то напоминает разработку маркетингового плана, она следует структуре G-STIC и включает в себя пять ключевых компонентов: аудит целей, аудит стратегии, аудит тактики, аудит процессов реализации и аудит средств контроля. Ключевое же различие между маркетинговыми аудитом и планом заключается в том, что план ориентирован на будущее и определяет курс действий, которые должна предпринять компания, в то время как аудит объединяет прошлое, настоящее и будущее фирмы, изучая ее текущую и предшествующую деятельность, чтобы определить правильный курс для обеспечения светлого будущего.

Памятка маркетолога

Шаблон для составления маркетингового плана

Разработку маркетингового плана можно значительно облегчить, если следовать логической структуре, позволяющей понять цели компании, конкретные действия, которые она намерена предпринять, и обоснование предлагаемого курса действий. Такой подход показан на рис. 2.7, а шаблон для составления маркетингового плана в соответствии с этой структурой приведен ниже[27].

Резюме для руководства

Предоставьте краткий обзор текущей ситуации, целей компании и предлагаемого курса действий.

Обзор ситуации

Приведите более детальное описание положения компании, укажите действующих/потенциальных клиентов, партнеров, конкурентов и контекст, определите открывающиеся возможности и потенциальные угрозы.

Цель

Определите основную цель компании и ее рыночные задачи.

- *Главная цель.* Укажите конечную цель компании, обозначив ее направление и ключевые показатели эффективности деятельности фирмы.
- *Рыночные цели.* Расскажите о клиентах, партнерах, конкурентах, контексте и частных целях, которые будут способствовать достижению основной. Определите направление и ключевые ориентиры для каждой такой частной цели.

Стратегия: целевой рынок

Определите целевой рынок, на который компания выйдет со своим новым предложением.

- *Клиенты.* Укажите потребности, которые должны быть удовлетворены этим предложением, и определите профили клиентов, у которых имеются такие потребности.
- *Партнеры.* Опишите ключевых партнеров компании (поставщиков, торговых представителей и партнеров в области коммуникаций) и их стратегические цели.
- *Компания.* Определите бизнес-подразделения, ответственные за предложение, соответствующий персонал и основных стейкхолдеров. Укажите компетенции и стратегические активы, имеющиеся в распоряжении компании, ее текущую линейку продуктов и положение на рынке.
- *Конкуренты.* Опишите конкурентов, которые предлагают аналогичные выгоды и ценности для тех же целевых клиентов и партнеров.
- *Контекст.* Оцените соответствующие экономические, технологические, социокультурные, нормативно-регуляторные и физические условия, в которых придется выводить предложение на рынок.

Стратегия: ценностное предложение

Определите ценность для целевых клиентов, партнеров и самой компании, которую содержит в себе данное предложение.

- *Ценностное предложение для клиента.* Определите ценность предложения, стратегию рыночного позиционирования и заявление о нем для целевых клиентов.
- *Ценностное предложение для партнеров.* Определите ценность предложения, стратегию рыночного позиционирования и заявление о нем для партнеров компании.
- *Ценностное предложение для самой компании.* Определите ценность предложения, стратегию рыночного позиционирования и заявление о нем для стейкхолдеров и персонала компании.

Тактика

Перечислите основные характеристики рыночного предложения.

- *Продукт.* Определите атрибуты продукта.
- *Услуга.* Укажите атрибуты услуги.
- *Бренд.* Опишите ключевые атрибуты бренда.
- *Цена.* Определите цену (цены), по которой предложение предоставляется клиентам и партнерам.
- *Стимулы.* Укажите дополнительные стимулы, связанные с предложением, которые будут у клиентов, партнеров и сотрудников компании.
- *Коммуницирование.* Определите способ, которым ключевые аспекты предложения доносятся до целевых клиентов, партнеров, сотрудников компании и ее стейкхолдеров.
- *Дистрибуция.* Опишите способ, которым предложение будет доводиться до целевых клиентов и партнеров.

Реализация

Определите специфику реализации предложения.

- *Потребности в ресурсах.* Определите ключевые ресурсы, необходимые для реализации маркетингового плана, и наметьте процесс создания или приобретения недостающих.
- *Разработка предложения.* Опишите процессы разработки рыночного предложения.
- *Представление коммерческого предложения.* Опишите процесс доведения предложения до целевых клиентов.

Контроль

Определите показатели, которые будут использоваться для оценки эффективности предложения и мониторинга бизнес-среды, в которой работает компания.

- *Оценка эффективности.* Определите критерии оценки эффективности предложения и работы по достижению поставленных целей.
- *Анализ окружающей бизнес-среды.* Определите показатели для оценки бизнес-окружения, в котором работает компания, и наметьте изменения плана с учетом изменений в этом окружении.

Приложения

Предоставьте дополнительную информацию — данные по исследованию рынка, финансовому анализу, особенности предложения и детали его реализации — для обоснования конкретных аспектов маркетингового плана.

ВЫВОДЫ

1. Ориентированное на рынок стратегическое планирование — это управленческий процесс, направленный на достижение и поддержание баланса между целями организации и ее ресурсами, навыками и квалификациями персонала, открывающимися рыночными возможностями. Цель стратегического планирования состоит в том, чтобы выстроить бизнес и создавать продукты таким образом, чтобы они приносили запланированную прибыль и обеспечивали рост. Стратегическое планирование осуществляется на трех уровнях: корпоративном, бизнес-подразделения и рыночного предложения.
2. Корпоративная стратегия устанавливает рамки, в которых подразделения и другие бизнес-единицы готовят свои стратегические планы. Разработка корпоративной стратегии означает определение корпоративной миссии, создание стратегических бизнес-единиц, выделение ресурсов каждой из них и оценку их возможностей роста.
3. Стратегическое планирование для отдельных бизнес-подразделений включает в себя формулировку их миссии, анализ определяемых внешними условиями возможностей и угроз, внутренних сильных и слабых сторон, а также разработку рыночных предложений, которые позволят всей компании выполнить свою миссию.
4. Маркетинговое планирование и управление могут происходить на двух уровнях. Первый — анализ положения дел в компании, планирование ее деятельности и управление ею (или конкретным бизнес-подразделением внутри организации), второй — анализ, планирование и управление одним или несколькими рыночными предложениями фирмы.
5. С точки зрения разработки конкретного рыночного предложения маркетинговое планирование представляет собой процесс, состоящий из пяти основных этапов: постановки цели, разработки стратегии, разработки тактики, определения плана их реализации и выбора контрольных показателей для измерения продвижения к поставленной цели. Эти пять шагов составляют структуру модели G-STIC, которая является основой маркетингового планирования.
6. Цель задает главный критерий успеха, которым руководствуется вся маркетинговая деятельность компании. Постановка цели включает в себя определение направления действий организации и количественных и временных контрольных показателей эффективности, которых необходимо достичь. Конечная цель компании преобразуется в ряд конкретных рыночных задач, выполнение которых должно привести к требуемым изменениям на рынке, необходимым для того, чтобы фирма достигла этой конечной цели.
7. Стратегия в общих чертах обрисовывает ценность, создаваемую компанией на конкретном рынке, и определяется этим целевым рынком и ценностным предложением для него. Целевой рынок, в свою очередь, определяет целевых клиентов для предложения, партнеров, конкурентов компании, контекст, в котором она действует, и требования к ней самой (5-C). Ценностное предложение же определяет значимость, важность и полезность продукта для соответствующих субъектов рынка — целевых клиентов, партнеров и для самой компании.
8. Тактика описывает набор конкретных действий, используемых для реализации стратегии. Она определяет ключевые атрибуты рыночного предложения компании: продукт, услугу, бренд, цену, стимулы, коммуникацию и дистрибуцию. Эти семь элементов являются средствами, которые менеджеры имеют в своем распоряжении для реализации стратегии компании.
9. План реализации определяет логику реализации стратегии и тактики компании. Он включает в себя действия по выделению и/или приобретению необходимых ресурсов, разработку фактического предложения, которое будет представлено на целевом рынке, и его представление.
10. Контроль подразумевает разработку критериев оценки продвижения компании к ее цели и формулировку того, как будет производиться анализ изменений в окружающей бизнес-среде, что позволит поддерживать соответствие плана действий рыночным реалиям.
11. Маркетинговый план может быть представлен в виде документа, в котором предлагаемый курс действий сообщается

соответствующим субъектам: сотрудникам, стейкхолдерам и партнерам компании. Ядром маркетингового плана является структура G-STIC, которая дополняется кратким резюме для руководства, обзором рыночной ситуации и приложениями. Эффективный маркетинговый план должен быть выполнимым, актуальным, четким и кратким. После разработки и утверждения все маркетинговые планы должны регулярно обновляться, чтобы соответствовать современным реалиям.

12. Чтобы обеспечить надлежащее выполнение маркетингового плана, компания должна периодически проводить маркетинговый аудит, который позволит выявить упущенные возможности и проблемные области, а также поможет разработать план мероприятий по улучшению маркетинговой деятельности компании.

В центре внимания

Google

Смартфоны, карты, электронная почта и поиск в интернете — сегодня Google присутствует буквально повсюду. Эта вездесущность позволяет легко забыть, что компания была основана всего лишь в 1998 году двумя аспирантами Стэнфордского университета Ларри Пейджем и Сергеем Брином. Они назвали компанию Google, взяв за основу слово «googol» (гугол) — термин, обозначающий число 1, за которым следует сотня нулей. Название отражало стремление этого «дуэта» помочь пользователям просеивать почти безграничные объемы информации в интернете. Пейдж и Брин разъяснили свои цели в заявлении о корпоративной миссии Google: «Организовать всю информацию в мире и сделать ее общедоступной и полезной». Они начали с того, что направили свою креативную энергию на зарождающуюся область интернет-поиска. Результатом их усилий стал алгоритм PageRank, который подсчитывал количество и качество ссылок на определенный веб-сайт, чтобы оценить его релевантность, актуальность и важность. Этот алгоритм оказался намного лучше тех, которые использовались в то время конкурирующими поисковыми системами, например Yahoo, и Google быстро стал доминирующей компанией в области веб-поиска.

Доходы Google изначально крутились вокруг рекламы. В компании поняли, что информацию, полученную в результате анализа поисковых запросов на ее веб-сайте, можно использовать для показа узконаправленной рекламы потребителям, и в 2000 году воспользовалась этой возможностью, запустив AdWords. Эта услуга заключалась в том, что рекламодатели платили Google за то, чтобы их текстовые рекламные объявления отображались рядом с результатами поиска по запросам, содержащим определенные ключевые слова. Сотни тысяч компаний стали полагаться на AdWords, покупая эту «поисковую рекламу». Google также начала показывать рекламу рядом с веб-контентом. В 2003 году компания запустила систему AdSense, которая сканировала текст на веб-сайте и автоматически отображала целевую рекламу, соответствующую его содержанию. Владельцы этих веб-сайтов могли зарабатывать деньги каждый раз, когда их посетители кликали на этих объявлениях. До этого нововведения большинство веб-сайтов не могли автоматически отображать узкоспециализированные объявления, касающиеся их контента.

Google также разработала бесплатные средства для лучшего обслуживания рекламодателей и поставщиков контента. В 2005 году компания запустила набор инструментов под названием Google Analytics, которые позволили контент-провайдерам просматривать настраиваемые отчеты о том, как люди ведут себя на их веб-сайтах. Помимо прочего, эти отчеты показывали, сколько людей посетили веб-сайт, каким образом они его нашли, сколько времени они там провели и на какую рекламу реагировали при просмотре контента. Google также интегрировала инструменты в свою платформу AdWords, чтобы помочь рекламодателям лучше понять эффективность своих маркетинговых кампаний. Таким образом рекламодатели могли постоянно отслеживать и оптимизировать рекламу. Google назвала этот подход «управлением маркетинговыми активами», подразумевая, что рекламой следует управлять так же, как активами в портфеле, в зависимости от рыночных условий. Компании могли бы использовать данные, которые собирает Google в режиме реального времени, чтобы адаптировать рекламные кампании к рыночным условиям, вместо того чтобы следовать своим маркетинговым планам, разработанным на несколько месяцев вперед.

Google стала доминировать в поиске и онлайн-рекламе благодаря своей способности собирать и обрабатывать огромные объемы данных из интернета и делать их полезными. Компания использовала эту возможность для предоставления потребителям и предприятиям необходимой им информации. Несмотря на свои успехи, пришедшие довольно скоро, Google никогда не переставала внедрять инновации. Организация продолжала тратить много энергии на разработку и совершенствование алгоритмов, которые можно было бы использовать для извлечения большего объема информации из интернета, что позволяло ей держаться впереди конкурентов. Помимо усовершенствования имевшихся продуктов, Google разработала ряд бесплатных онлайн-сервисов для потребителей. Применяя накопленные знания и навыки в области информатики и веб-дизайна для решения новых задач, Google помогала пользователям удовлетворять их потребности более результативно. Во многих случаях вместо того, чтобы придумывать новые продукты, Google применяла свои компетенции к улучшению существующих категорий, создавая при этом высококлассное рыночное предложение. Но и введя множество новых категорий, Google предоставляла рекламодателям доступ к потребителям в самых разнообразных контекстах. Кроме того, компания получала доступ к растущим объемам информации о потребителях, которую надеялась монетизировать в будущем.

Благодаря постоянному внутреннему развитию и ряду приобретений Google быстро расширила ассортимент продуктов. В 2004 году компания запустила Gmail — службу электронной почты, обладавшую рекламным потенциалом, которой к 2016 году активно пользовались более миллиарда человек в месяц. В 2005 году Google запустила Google Maps, чтобы конкурировать с существующими картографическими онлайн-сервисами. Компания неоднократно впечатляла своих пользователей, добавляя в него такие функции, как Street View, который давал пользователям 360-градусный панорамный обзор различных мест на картах. В 2006 году Google занялась потоковым видео, когда приобрела YouTube и превратила его в сервис, приносящий миллиарды долларов дохода от рекламы. В том же году компания запустила Google Docs, Sheets и Slides — бесплатные онлайн-альтернативы элементам пакета Microsoft Office. Google продолжает расширять ассортимент своих онлайн-продуктов: от инструментов перевода до календарей и специализированных поисковых систем.

Когда компания превратилась в интернет-гиганта, она поняла, что для дальнейшего роста ей необходимо выйти за рамки продуктов, используемых только на компьютерах. Мобильные технологии были определены как один из путей движения в будущее, что привело к разработке мобильной операционной системы Android с открытым исходным кодом. В то время как такие компании, как Apple, создавали собственные специфические операционные системы для своего оборудования, Google бесплатно раздавала свою производителям мобильных телефонов. В рамках этой стратегии для улучшения и расширения возможностей Android Google сотрудничает с такими компаниями, как Samsung. Партнеры могли свободно модифицировать Android и использовать его бренд, если они придерживались рекомендаций, которые давала Google. В 2008 году, через год после того, как Apple представила iPhone, Google запустила Android для смартфонов различных компаний. Сегодня Android используется на более чем 80 % смартфонов по всему миру. Все пользователи Android имеют доступ к Google Play — официальному магазину приложений для этой операционной системы. Google получает свою долю от всех продаж устройств с системой Android. Помимо разработки Android, Google стала лидером в быстро расширяющемся пространстве мобильной рекламы, получив почти треть доходов от нее в США в 2017 году на рынке, чей объем оценивается более чем в 50 миллиардов долларов.

Google также расширила свое присутствие на других растущих рынках, таких как облачные технологии и оборудование для них. Google конкурирует с такими компаниями, как Amazon и Microsoft, на «облачных» рынках удаленных хранилищ, обработки данных и инструментов программирования как для больших предприятий, так и для стартапов. Такие компании, как HSBC, подписали контракт с Google, которая поспешила закрепиться в этом быстрорастущем секторе. Google также представила ряд аппаратных продуктов, в том числе — в 2016 году — высококачественные смартфоны Pixel, предназначенные для прямой конкуренции с iPhone. В том же году компания представила Google Home — умную колонку, которая не только подключается к интеллектуальным устройствам, но также реагирует на голосовые команды и взаимодействует с системами «умного дома».

Google за короткое время своего существования «вторглась» во многие категории продуктов различного типа, но все ее продукты объединены желанием компании использовать потенциал технологий обработки данных для улучшения качества обслуживания клиентов. Стремясь продолжать внедрять инновации, Google вложила значительные средства в машинное обучение и искусственный интеллект. Эти быстро развивающиеся технологии предлагают способы автоматического просеивания постоянно растущих объемов данных для извлечения полезной информации. В Google считают, что дальнейшее развитие возможностей искусственного интеллекта имеет ключевое значение для роста компании в будущем. От систем машинного перевода до веб-поиска и программного обеспечения для камер смартфонов искусственный интеллект стал основой для растущего числа продуктов и инновационных предложений компании.

Сегодня Google превратилась в международную компанию с годовым доходом около 100 миллиардов долларов, почти 90 % которого приходится на рекламу. Однако до сих пор зависимость Google от рекламных доходов не мешала ее росту. Компания продолжает доминировать на рынке онлайн-рекламы, приняв на себя значительную долю увеличения глобальных расходов на рекламу в интернете в течение предыдущего года. Кроме того, ее годовой доход продолжал расти. Google стремится создать в будущем более разнообразные потоки доходов — например, отдачу от своих инвестиций в облачные технологии, аппаратное обеспечение и искусственный интеллект[28].

Вопросы

1. Какова основная сфера деятельности Google? Каковы плюсы и минусы управления портфелем столь разнообразных бизнесов?
2. Учитывая такой диверсифицированный портфель, каковы основные ценности бренда компании Google?
3. Что ждет Google дальше? На чем компании следует сосредоточить свои ресурсы?

Zappos

Популярный интернет-магазин Zappos обязан своим созданием в 1999 году невозможности его основателя Ника Суиммерна найти нужную ему пару обуви в местном торговом центре. То, что начиналось как стартап в онлайн-рознице, продававший обувь, превратилось в ведущего онлайн-продавца обуви, сумок, одежды, солнцезащитных очков и аксессуаров.

Zappos сделал обслуживание клиентов одной из своих основных компетенций. Генеральный директор Тони Шей считал, что высокий уровень обслуживания покупателей способствует их устойчивой лояльности. Вдобавок ко всему, вместо того чтобы рассматривать пожизненную ценность клиента как некоторое фиксированное число, руководство Zappos считает, что эта ценность может расти благодаря отличному обслуживанию клиентов.

Zappos уделял большее внимание своей команде по взаимодействию с покупателями, по сравнению с другими розничными компаниями. В частности, был применен уникальный «человечный» подход к звонкам и электронным письмам клиентов, чтобы создать атмосферу запоминающегося и высококачественного обслуживания. Многие интернет-магазины (например, Amazon) используют телефонный

контакт в качестве крайней меры, при этом покупателю требуется совершить много действий, много кликов мышкой, чтобы найти номер соответствующей службы. А вот Zappos сразу предлагал клиентам звонить, размещая кнопку со своим телефонным номером прямо вверху на главной странице.

В то время как некоторые компании отказываются от обслуживания клиентов по телефону, Zappos считает, что телефон является ценным инструментом сервиса, предоставляющим реальную возможность устанавливать более близкий человеческий контакт. Руководство Zappos полагало, что лучшими кандидатами в команду, основной работой которой были ответы на звонки и сообщения по электронной почте, являются постоянные сотрудники, прошедшие обучение в самой компании, а не требовавшие более низких затрат временные работники или персонал специализированных аутсорсинговых фирм, которые были готовы обеспечить выполнение этих функций. Штатные работники с большей вероятностью воспримут корпоративную культуру и ценности компании. Zappos объединила свою штаб-квартиру в Лас-Вегасе (штат Невада) с командой контакт-центра, чтобы полностью интегрировать сотрудников службы поддержки клиентов с другими отделами, создавая единую атмосферу.

Zappos заявил, что считает проблему поиска лучших потенциальных сотрудников для укомплектования контакт-центра самым большим вызовом в деле создания системы качественного обслуживания клиентов. Процесс найма в Zappos очень избирательный. В отличие от многих других компаний, Zappos основывает его в значительной степени на своем восприятии «культурного соответствия» кандидатов: на этот фактор приходится 50 % в решении о приеме на работу. Имеющимся сотрудникам предлагается высказать свое мнение о том, могут ли претенденты на вакансии вписаться в «семейную культуру» Zappos и продемонстрировать хорошие навыки обслуживания клиентов.

Компания создала собственный стиль и методику обучения сотрудников контакт-центра. После приема на работу сотрудники Zappos проводят первые недели в этом центре, изучая, как в компании принято работать с потребностями клиентов. В течение этого периода члены команды, проводящие обучение, также прививают каждому новому сотруднику Zappos 10 основных ценностей, с которыми, как ожидается, они будут так или иначе иметь дело на своем рабочем месте каждый день. Многие из этих ценностей — от «Достигайте вау-эффекта с помощью сервиса» до «Будьте предприимчивыми, креативными и непредубежденными» — отличают сервис в Zappos. В течение года и новые, и старые сотрудники принимают участие в различных мероприятиях, направленных на сплочение команды и выстраивание внутрикомандных связей. К ним относятся игра «Охота за мусором», пикники и походы в боулинг — в общем, все, что направлено на создание атмосферы, в которой все сотрудники чувствовали бы себя комфортно друг с другом. После обучения непосредственно в контакт-центре и «охоты за мусором» новых сотрудников «приветствуют на борту» в процессе помпезной и пышной «выпускной церемонии». Если новые работники чувствуют, что они не смогут полностью посвятить себя культуре и ценностям компании, Zappos предлагает им, не задавая при этом лишних вопросов, уйти и дает отступные в размере 3000 долларов. Zappos полностью привержен принципу приема на работу в свою команду клиентского обслуживания только абсолютно преданных этому делу сотрудников.

Скрупулезный процесс найма Zappos и его подход к обучению десяти основным ценностям новых сотрудников контакт-центров привели к тому, что качество обслуживания клиентов компании заслужило самые высокие оценки. Сотрудники Zappos не работают по жесткому сценарию, они вправе использовать свои собственные суждения и соображения, чтобы определять, что необходимо для удовлетворения потребностей конкретного клиента. Работников не заставляют спрашивать у начальства разрешения на действия по созданию «вау-эффекта»: и без этого известно, что они — по своему усмотрению — делают для клиентов все возможное. Например, в прошлом сотрудники Zappos прилагали усилия для бесплатного повышения скорости доставки заказов, отправляли открытки путешественникам и даже дарили клиентам цветы и печенье, чтобы создать «вау-эффект». Наградой за клиентоориентированный менталитет персонала Zappos является высокий уровень удержания клиентов: 75 % продаж приходится на постоянных покупателей.

В дополнение к уникально обученной команде контакт-центра Zappos предлагает множество других функций, которые обеспечивают уровень обслуживания, гарантированно удовлетворяющий запросы потенциальных клиентов. Доставка всех товаров осуществляется быстро и бесплатно, компания предлагает возможность возвратов в течение 365 дней, чтобы гарантировать, что клиенты довольны своими покупками.

С 2000 года Zappos работает как дочерняя компания Amazon и ежегодно приносит более миллиарда долларов дохода. Amazon приобрела Zappos именно из-за уникальной корпоративной культуры и приверженности клиентскому обслуживанию, что является ценным активом. Осознавая это, Amazon позволила Zappos работать как независимое предприятие, сохранять и поддерживать свою клиентоориентированную культуру. Сотрудники Zappos по-прежнему обучаются тем же 10 основным ценностным принципам и поощряются в стремлении продолжать придавать компании «человеческое лицо». В Zappos работает более 1500 сотрудников, большинство из которых сосредоточено в контакт-центрах. Компания считается одной из ведущих в области клиентского обслуживания[29].

Вопросы

1. Как Zappos создает ценность для своих клиентов?
2. Каковы ключевые аспекты корпоративной культуры Zappos?
3. Может ли компания оставаться прибыльной, просто будучи клиентоориентированной? Является ли бизнес-модель Zappos устойчивой?

Часть II

ПОНИМАНИЕ РЫНКА

Глава 3

Анализ потребительских рынков

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Определять ключевые факторы, влияющие на поведение потребителей.
2. Описывать роль культурных, социальных и личностных факторов в поведении потребителей.
3. Объяснять, как потребности, эмоции и память потребителей влияют на их поведение.
4. Иллюстрировать ключевые этапы процесса принятия решения о покупке.

Baba Ramdev

Компания Patanjali Ayurved, основанная Бабой Рамдевом (справа), производит средства личной гигиены и продукты питания в соответствии с древней аюрведической традицией естественного исцеления.
Источник: Vipin Kumar/Hindustan Times via Getty Images

Маркетологи должны понимать, как мыслят, чувствуют и действуют потребители продуктов их компаний, и предлагать каждому целевому клиенту ту ценность, которая будет ему очевидна. Понимание того, что нужно покупателям, является ключом к разработке ценностного предложения. Один из самых быстрорастущих брендов Индии, Patanjali, добился феноменального успеха на рынке, разрабатывая продукты, удовлетворяющие потребности покупателей.

За последнее десятилетие Patanjali Ayurved стала вездесущим брендом в Индии. Компания Patanjali со штаб-квартирой в Харидваре, небольшом городке у подножия Гималаев, примерно в четырех часах езды от Дели, производит средства личной гигиены и продукты питания, изготовленные из натуральных компонентов в соответствии с аюрведической традицией. Аюрведа — это система естественного исцеления, история которой берет начало в ведической культуре Индии и насчитывает около 5000 лет. По своей сути Аюрведа — это не просто наука о лечении болезней, это также наука о жизни (Ayur — «Аюр» — означает «жизнь», а Veda — «Веда» — означает «знание»). Бренд Patanjali неразрывно связан с именем его основателя Бабы Рамдева. Гуру йоги, которому приписывают возрождение ее традиций в Индии, Рамдев технически не является ни владельцем, ни генеральным директором компании. Как «санньяси»*, приверженному аскетичному образу жизни, ему не разрешается получать прибыль от коммерческой деятельности. Официально Рамдев является «послом бренда», который управляет Patanjali, скорее, как духовной организацией, а не традиционной корпорацией. Ни он, ни официальный генеральный директор компании не получают зарплату, а вся прибыль направляется на благотворительность или на дальнейшие исследования и разработки, а также на меры по повышению эффективности затрат, которые позволяют Patanjali продавать товары дешевле мировых конкурентов. Популярность Рамдева, проистекающая из его телешоу о йоге, во многом способствовала стремительному взлету бренда Patanjali. В 2014 году, всего через восемь лет после запуска, компания получила около 200 миллионов долларов дохода и имела в своем портфеле около 500 продуктов. Три года спустя ее выручка превысила миллиард долларов, и к 2025 году компания планирует достичь годового объема продаж в 15 миллиардов долларов. Рост Patanjali происходит в основном за счет того, что товары под этим брендом замещают в корзинах покупателей родственные продукты крупных транснациональных корпораций, таких как Nestlé, Colgate, Unilever и Mondelēz, которые очень часто не могут конкурировать с низкими ценами Patanjali и силой бренда Бабы Рамдева[1].

В этой главе исследуется динамика покупок отдельных потребителей. Принятие концепции холистического маркетинга требует полного понимания того, что движет покупателями, и получения всесторонних данных как об их повседневной жизни, так и об изменениях, которые происходят с ними в долгосрочной перспективе. Это необходимо для гарантии того, что нужные продукты будут продаваться нужным клиентам правильным способом и в подходящее время.

---

* Слово «sanyasi» (оно иногда транслитерируется с хинди как samnyāsi или samnyāsa и дословно означает «отшельник») обозначает в индуизме образ жизни, при котором происходит отказ от материального и сосредоточение только на своем духе. — *Примеч. науч. ред.*

МОДЕЛЬ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

Исследования потребительского поведения сосредотачиваются на выяснении того, как отдельные лица, группы и организации выбирают, покупают, используют товары, услуги, идеи или опыт для удовлетворения своих потребностей и желаний[2]. Чтобы создать потребительскую ценность, маркетологи должны полностью понимать как различные теоретические концепции, так и реалии потребительского поведения.

Отправной точкой для такого понимания является модель, показанная на рис. 3.1. Тактика того, как компания формулирует и продвигает свое предложение, и контекст рынка, на котором оно будет продаваться, должны проходить через «фильтры» культурного, социального и личностного характера, зависящие от образа жизни и установок целевых клиентов, их потребительской мотивации, восприятия, эмоций и памяти. Все это, в свою очередь, влияет на процесс покупки — действо, которое включает в себя этапы осознания потребности, поисков наилучших средств для ее удовлетворения и оценки доступных вариантов, чтобы, наконец, прийти к окончательному решению о том, что, когда, где и сколько покупать и как оплачивать эти покупки[3].

В следующих разделах мы обсудим ключевые потребительские характеристики и психологические процессы, лежащие в основе поведения покупателей.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Покупательское поведение зависит от культурных, социальных и личностных факторов. Из них культурные факторы оказывают самое сильное влияние на восприятие и желания людей и на то, как они удовлетворяют свои потребности.

КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ

Культура — это образ жизни группы людей: поведение, убеждения, ценности и символы, которые они принимают, как правило, не задумываясь о них, и которые передаются через общение и подражание — от одного поколения к другому[4].

Принадлежность определенной культуре, субкультуре и социальному классу оказывают особенно сильное влияние на поведение потребителей. Культура является основным определителем желаний и действий человека. Через семью и другие ключевые институты ребенок, растущий в Соединенных Штатах, знакомится с такими ценностями, как активность, индивидуализм, свобода, гуманизм и молодость, стремление к достижениям и успеху, эффективности и практичности, прогрессу, материальному комфорту[5]. Человек, выросший в другой стране, может иметь другое представление о себе, об отношениях с другими людьми и о принятых в обществе ритуалах.

Рис. 3.1. Модель поведения потребителя

Культуры могут различаться по целому ряду параметров, таких как степень, в которой люди отдают приоритет отношениям с близкими людьми (по сравнению с дальними знакомыми): ведут ли они себя как часть коллектива (т. е. принадлежат ли к коллективистским культурам) или рассматривают себя как независимых индивидуумов, ценящих прежде всего свою автономию (т. е. принадлежат к индивидуалистическим культурам). Маркетологи должны внимательно следить за культурными ценностями в каждой стране, чтобы понимать, как лучше продавать существующие продукты и находить возможности для разработки новых. Каждая культура также состоит из субкультур, которые дают принадлежащим к ним людям возможность более конкретной идентификации самих себя и шансы на более успешную социализацию. Субкультуры могут формироваться по признакам, например, национальности, религии, расовой принадлежности и географического местоположения. Когда они становятся достаточно большими и разнообразными, компании разрабатывают специальные маркетинговые программы, чтобы лучше соответствовать их запросам.

Чтобы определить влияние культуры на покупки, в недавнем лонгитюдном* исследовании были изучены данные 30 000 клиентов глобального ритейлера модной одежды в 30 странах. В этом исследовании были проанализированы демографический фон, покупательское поведение, участие в программах лояльности, типы приобретаемых продуктов, их возвраты и расходы на рекламу (включая затраты на рассылки по электронной почте и каталоги). При этом использовалась система, которая позволила изучить специфику национальных культур с точки зрения важности в них принципов индивидуализма и коллективизма, среднего уровня потворства своим желаниям или сдержанности в их удовлетворении, типов покупаемых предложений, лояльности к компаниям или брендам, склонности к внедрению новых технологий и использования средств массовой информации. Среди сделанных выводов были следующие: потребители в индивидуалистических обществах, например австралийском и американском, с большей вероятностью покупают для себя, следят за тенденциями, используют несколько каналов покупки (включая онлайн-магазины и каталоги), чтобы найти лучшее предложение, и возвращают товары, которые не оправдывают ожиданий, в то время как потребители в коллективистских странах (например, в Португалии, Мексике и Турции), как правило, следуют «стадному инстинкту» (т. е. покупают то же, что и все остальные), ценят многолетнюю репутацию, делают покупки для своей семьи, приобретают у проверенных розничных продавцов и предпочитают традиционные, «обычные», «физические» магазины[6].

Практически во всех человеческих обществах наблюдается *социальная стратификация*, чаще всего в виде классов социума — относительно однородных, устойчивых и иерархически упорядоченных групп в обществе, члены которых имеют схожие ценности, интересы и ведут себя более-менее одинаково. Например, в США есть низший, средний и высший классы. Члены социального класса демонстрируют четкие предпочтения в отношении продуктов и брендов в любых областях. Иногда они хотят послать окружающим сигнал, что они принадлежат к определенному социальному слою, с помощью приобретения товаров, которые можно рассматривать как символы статуса[7]. Жесткость социальных иерархий и степень сложности продвижения по социальной лестнице также будут отличаться друг от друга в разных культурах. Например, в таких странах, как Индия и Бразилия, действительно существует относительно жесткая социальная иерархия, где положение людей на различных ступенях общества определяется уже при рождении.

Повсеместное неравенство все еще существует среди высших, средних и низших классов в Бразилии, которые статистики и маркетологи часто делят на социально-экономические сегменты A-B-C-D-E. Хотя это жесткое социальное расслоение понемногу ослабевает, оно по-прежнему отделяет более богатых и образованных владельцев собственности, а также людей, обладающих специальными техническими навыками, квалификацией и опытом (классы A и B), от большой и непропорционально бедной части

* Лонгитюдное исследование — англ. longitudinal study — это метод, предполагающий последовательную многократную регистрацию определенных показателей исследуемых объектов через строго установленные промежутки времени, за которые эти объекты успевают существенным образом измениться, с целью определения динамики этих изменений и взаимовлияния регистрируемых показателей. — *Примеч. науч. ред.*

населения класса E, которая имеет ограниченный доступ к трудоустройству, образованию и даже к основным государственным услугам, таким как здравоохранение и возможность поддержания элементарной личной гигиены. Люди из C-класса обычно имеют высшее образование и заняты в сфере оказания услуг тем, кто находится в классах A и B, например, в качестве учителей, менеджеров, медсестер и т. д. Класс D обслуживает класс C в качестве горничных, водителей, барменов, механиков и т. д. Те же, кто находится в самом низшем в экономическом отношении слое, как правило, даже не заканчивают начальную школу, часто неграмотны и, когда их нанимают, заняты неквалифицированным трудом (уборщики или дворники), за который получают мизерную заработную плату[8].

СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ

На наше покупательское поведение, кроме культурных факторов, влияют еще и социальные, такие как принадлежность к определенным референтным группам, включая семью. Далее мы рассмотрим эти факторы более подробно.

Референтные группы. Это социальные группы, которые прямо или косвенно влияют на убеждения, решения и поведение человека. Члены семьи обычно составляют наиболее влиятельную, первичную референтную группу. Родители, братья и сестры оказывают большое влияние на формирование убеждений, системы ценностей и поведения человека, а супруги и дети, в свою очередь, — на повседневные решения о покупках, особенно в случае дорогих товаров или услуг, а также предметов, которые используются разными членами домохозяйства.

Референтные группы — это не только те, к которым человек непосредственно принадлежит: друзья, соседи, коллеги, а также группы по интересам или по принадлежности к какой-либо религии. На людей также могут влиять группы, к которым они не принадлежат, например, те, к которым они желают и надеются присоединиться, а также диссоциативные группы, т. е. те, чьи ценности или поведение они отвергают.

Там, где сильно влияние референтной группы, маркетологи должны определить, как связаться с лидерами мнений этой группы и повлиять на них. ***Лидер мнений***, или инфлюэнсер, — это человек, который дает неофициальные советы или распространяет информацию о конкретном товаре или категории товаров — например, подсказывает, какой из нескольких брендов лучше или как можно использовать конкретный продукт[9]. Лидеры мнений часто очень самоуверенны, социально активны и являются частыми пользователями продуктов определенных категорий. Маркетологи пытаются связаться с ними, определяя их демографические и психографические характеристики и средства информации, которыми те пользуются, направляя им прямые сообщения[10].

Мы все являемся участниками многих разнообразных групп — принадлежим семьям, клубам, организациям, — которые часто определяют нормы нашего поведения. В каждой такой группе мы можем установить положение конкретного человека с точки зрения его роли и статуса. Роль состоит из действий, которые человек должен выполнять. Каждая роль, в свою очередь, означает соответствующий ей статус. Старший вице-президент по маркетингу имеет более высокий статус, чем менеджер по продажам, а тот, в свою очередь, имеет более высокий статус, чем офисный клерк. Люди выбирают продукты, которые отражают их роль и фактический или желаемый статус в обществе. Таким образом, маркетологи должны осознавать тот символ статуса, который в себе несут продукты и бренды, а также потенциал самоопределения, заложенный в обладании ими.

Семья. Семья, как наиболее влиятельная, первичная референтная группа[11], является самой важной потребительской ячейкой общества. В жизни человека как покупателя присутствуют две семьи. *Ориентирующая семья* состоит из родителей, братьев и сестер. От родителей человек приобретает приверженность какой-либо религии, политические и экономические взгляды, а также честолюбие, чувство самоуважения и любви[12]. Даже если потребитель больше не взаимодействует со своими родителями так активно, их влияние на его поведение может быть важным фактором, определяющим решение о покупке.

Более прямое влияние на повседневное покупательское поведение человека оказывает так называемая *порожденная семья*, а именно супруг или супруга и дети. В прошлом в Соединенных Штатах ответ на вопрос о том, кто в семье является «ответственным» за ту или иную покупку, сильно зависел от категории того, что предполагалось купить. При этом жена обычно выступала в качестве основного «агента» по закупкам, особенно в отношении продуктов

питания, разных вещей для повседневного использования и предметов одежды. Традиционные покупательские роли в настоящее время меняются, и теперь маркетологи рассматривают как женщин, так и мужчин в качестве целей, на которые следует воздействовать.

В отношении дорогих товаров и услуг, таких как автомобили, отдых или жилье, подавляющее большинство супругов принимают совместные решения[13]. Однако мужчины и женщины могут по-разному реагировать на маркетинговые сигналы. Исследования показали, что женщины, как правило, придают большее значение связям и отношениям с семьей и друзьями, а также отдают приоритет человеку, а не компании[14]. Соответственно, маркетологи изменили позиционирование многих продуктов, таких как каши Quaker's Nutrition for Women и омолаживающая и отбеливающая зубная паста Crest.

Еще одним изменением в моделях поведения потребителей является увеличение количества долларов, которые тратят дети и подростки, а также прямое и косвенное покупательское влияние, которым они стали обладать. Непосредственное воздействие проявляется в форме детских намеков, просьб, требований, например «Хочу в Макдоналдс!» Косвенное влияние заключается в том, что родители знают любимые бренды и предпочтения своих детей и без намеков или прямых просьб: «Я думаю, Джейк и Эмма предпочли бы пойти в Panera».

Недавний опрос о привычках пользователей социальных сетей в возрасте от 13 до 33 лет показывает, что только 2 % утверждают, что не пользуются никакими социальными сетями. Миллениалы сообщают, что используют свои смартфоны более 11 часов в день, в основном для обмена сообщениями и «зависания» в социальных сетях. Большинство участников говорят, что они добавили бренд в «друзья» в социальных сетях или подписались на него; 38 % опубликовали информацию о бренде, 54 % этих людей отозвались о нем положительно и только 22 % — отрицательно[15].

ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ

Личностные характеристики, влияющие на решения покупателей, — это возраст и этап жизненного цикла, профессия и экономические обстоятельства, особенности характера и самооценка, а также образ жизни и ценности. Поскольку многие из этих факторов оказывают непосредственное влияние на поведение потребителей, маркетологам важно внимательно следить за ними.

Наши вкусы в еде, одежде, мебели, в том, как мы предпочитаем отдыхать, часто связаны с возрастом. Потребление также определяется *жизненным циклом семьи* и количеством, возрастом и полом людей в домохозяйстве в каждый момент времени. Домохозяйства США развиваются: традиционная семья, состоящая из четырех человек — мужа, жены и двоих детей, — составляет гораздо меньший процент от общего числа домохозяйств, чем когда-то.

Кроме того, большое значение могут иметь *психологические этапы* жизненного цикла. Взрослые переживают определенные трансформации по мере прохождения своего жизненного пути[16], и в эти промежутки времени их поведение адаптируется к изменяющимся обстоятельствам. Маркетологи должны рассматривать *критические жизненные события или перемены* — вступление в брак, рождение ребенка, болезнь, переезд, развод, первая работа, смена карьеры, выход на пенсию, смерть супруга — как порождающие новые потребности. Компании должны быть готовы к этим потребностям и предоставлять продукты и услуги, которые могут наилучшим образом их удовлетворить.

Неудивительно, что индустрия товаров и услуг для детей привлекает многих маркетологов, учитывая огромные суммы, которые родители тратят, и то, как материнство и отцовство меняет жизнь людей.

Рынок продуктов для детей

Будущие и молодые родители — хотя, возможно, они еще и не достигли потолка своих доходов — редко сильно сдерживаются, когда тратят деньги на покупки для своих чад, что делает индустрию продуктов для детей более защищенной от рецессий, чем большинство других. Пик расходов приходится на период между вторым триместром беременности и двенадцатой неделей после родов. Будущие мамы являются особенно привлекательными целевыми покупателями, поскольку они не могут долго носить обычную одежду, а также должны будут приобретать множество всякой всячины: новую мебель, коляски, игрушки и детские принадлежности. Признавая, насколько важно как можно раньше обратиться со своими предложениями к будущим родителям, чтобы завоевать их доверие (отраслевые эксперты называют это принципом «первым пришел, первым выиграл»), маркетологи используют различные медиа, включая прямую рассылку, инфор-

мационные вкладыши, «космическую рекламу»*, маркетинг с использованием электронной почты и веб-сайты. Образцы продукции пользуются особой популярностью, а наборы часто раздаются на занятиях по подготовке к родам. Однако многие больницы запретили традиционные подарочные пакеты у кроватей из-за опасений по поводу конфиденциальности и потенциально неблагоприятного воздействия на уязвимую аудиторию (например, раздача детской смеси может отбить у молодых матерей желание кормить грудью). Существуют и другие способы. Например, Disney Baby сотрудничает с компанией, которая продает фотографии в детской кроватке, раздает детские костюмчики Disney Cuddly Bodysuits с игривыми принтами и предлагает подписаться на уведомления по электронной почте от DisneyBaby.com. Не все расходы идут непосредственно на покупки, связанные с ребенком и его рождением. Такое фундаментальное изменение жизни дает будущим или молодым родителям набор совершенно новых потребностей, который заставляет их по-другому относиться к страхованию жизни, финансовым услугам, недвижимости, обустройству дома и автомобилям[17].

Род занятий также влияет на модели потребления. Маркетологи пытаются выявить те профессиональные группы, интерес которых к их продуктам и услугам находится на уровне выше среднего, и даже адаптируют продукты к потребностям определенных профессиональных групп. Например, компании, создающие программное обеспечение, разрабатывают различные продукты для бренд-менеджеров, инженеров, юристов и врачей. Фирма Carhartt Inc. из Мичигана, основанная в 1889 году, превратилась в глобальную компанию по производству рабочей одежды с портфелем из 800 продуктов и сетью из примерно 100 розничных магазинов в Детройте и корпоративных магазинов в еще семи штатах, а также с отделениями Carhartt в Европе и Австралии. Линия промышленной, сельскохозяйственной и повседневной верхней одежды Carhartt, рассчитанной на длительное использование, известна качественными тканями и пошивом. С годами она завоевала популярность как просто уличная одежда[18].

Как на выбор продукта, так и на выбор бренда сильно влияют экономические обстоятельства, такие как уровень, стабильность и структура дохода; имеющиеся сбережения и активы, включая тот их процент, который является ликвидным; уровень долговой нагрузки и способность брать в долг; отношение к тратам и сбережениям. Если экономические индикаторы указывают на рецессию, маркетологи могут предпринять шаги по изменению дизайна, позиционирования и переоценке своих продуктов или сделать акцент на дисконтных брендах, чтобы компания могла продолжать предоставлять своим целевым клиентам предложение ценности.

Особенности характера и самооценка. Под «личностью», «индивидуальностью» мы подразумеваем набор отличительных психологических черт человека, которые приводят к относительно последовательным и устойчивым реакциям на внешние стимулы, которые в том числе влияют и на покупательское поведение. Мы часто описываем личность с точки зрения таких черт, как уверенность в себе, склонность к доминированию, автономии, уважительное отношение к другим людям, общительность, способность защищаться и адаптироваться[19].

Потребители обычно выбирают бренды, индивидуальность которых соответствует их текущей *концепции собственного «я»* (то, как мы видим и воспринимаем самих себя), хотя совпадение может вместо этого основываться на *идеальной самооценке* потребителя (т. е. на том, какими мы хотели бы себя видеть) или даже на *оценке нас другими людьми* (т. е. на том, как — по нашему собственному мнению — другие воспринимают и видят нас)[20]. Этот эффект может быть более выраженным для продуктов, которые предназначены для потребления «на людях», чем для товаров, потребляемых частным образом[21]. С другой стороны, потребители, у которых сильно развит «самоконтроль» (т. е. они чувствительны к тому, как их видят другие — для них это важно), с большей вероятностью выберут бренды, имидж которых соответствует именно общественным представлениям о них самих[22].

Наконец, несколько аспектов личности (например, человек может быть серьезным, сосредоточенным на профессиональных моментах, быть заботливым семьянином или активным любителем развлечься и повеселиться) часто могут проявляться по-разному в разных ситуациях или среди разных людей. Некоторые маркетологи, такие как у Joie de Vivre Hotels, очень тщательно организуют взаимодействие клиентов со своим брендом, чтобы привлечь внимание самых разных личностей.

* В оригинале space ads — маркетингово-рекламные ходы с использованием космических аппаратов. Одним из самых ярких примеров space ads может служить запуск в космос с помощью ракеты Илона Маска SpaceX его же электромобиля Tesla. — *Примеч. науч. ред.*

Joie de Vivre

Названная редакторами журнала Smarter Travel одной из лучших сетей бутик-отелей, компания Joie de Vivre из Сан-Франциско может похвастаться самой большой коллекцией стильных бутик-отелей в Калифорнии, а также несколькими заведениями в Чикаго, Балтиморе и Нью-Йорке. Сеть позиционирует себя как «коллекцию душевных историй, воплощенных в жизнь» и стремится поддерживать «дух игривого путешествия по окрестностям». Гости элегантных и уютных отелей Joie de Vivre, подходящих для семей и для путешественников с домашними любимцами, имеют возможность пожертвовать доллар за ночь, который пойдет напрямую партнерам каждого отеля, занимающимся благотворительностью. Сеть ежегодно переводит почти 1,5 миллиона долларов местным организациям в виде подарочных сертификатов, пожертвований в денежной и натуральной форме, а также проведения различных мероприятий. Все отели участвуют в программах по переработке отходов, пожертвованию предметов одежды и продуктов питания, сохранению чистоты воды и энергосбережению, использованию экологически безопасных продуктов и закупке органических продуктов питания, продаваемых по принципам «справедливой торговли»[23].

Ценности и образ жизни. Поведение потребителей определяется *системой ценностей* — набором принципов и понятий того, что «правильно», а что «неправильно», — которая определяет, что значимо и важно для потребителей, как они выбирают свой образ жизни и способ взаимодействия с другими людьми. Эти ценности, которые являются гораздо более глубокими, чем ситуативное поведение или взгляды, факторами, также влияют на покупательские решения и на базовом уровне определяют выбор и желания людей в долгосрочной перспективе. Маркетологи, ориентирующиеся на жизненные ценности потребителей, считают, что обращение к внутреннему «я» людей позволяет влиять на их внешнее «я» — на их покупательское поведение.

Люди, принадлежащие к одной субкультуре, социальному классу и профессии, могут вести совершенно разный образ жизни. Образ жизни человека выражается в его деятельности, интересах и мнениях. Он отображает «всего человека», взаимодействующего со своим окружением[24].

Образ жизни частично определяется тем, ограничен ли человек в деньгах, является ли для него главным фактор времени. Компании, которые стремятся обслуживать ограниченных в средствах людей, будут создавать более дешевые продукты и услуги. Обращаясь к «экономным» потребителям, Walmart стала крупнейшей компанией в мире. Ее «ежедневно низкие цены» оттянули из розничной цепочки поставок в пользу организации десятки миллиардов долларов, обеспечив покупателям возможность откладывать в виде сбережений большую часть того, что они выиграли благодаря максимально выгодным ценам.

Многие потребители склонны к «многозадачному» образу жизни. Часть из них также будет готова платить другим за выполнение некоторых своих задач, потому что время для них важнее денег. Компании, стремящиеся обслуживать таких клиентов, будут создавать продукты и услуги, которые обладают множеством преимуществ, позволяющих экономить время. Например, многоцелевые кремы-бальзамы предлагают универсальный подход к уходу за кожей, поскольку в их состав входят увлажняющий крем, антивозрастные ингредиенты, солнцезащитный крем, а иногда даже отбеливающие компоненты[25].

В некоторых категориях, особенно в пищевой промышленности, компании, работающие с потребителями, у которых вечно не хватает времени, должны осознавать, что эти люди хотят верить, что они не действуют в рамках временных ограничений. Маркетологи называют тех, кто

Disney Baby

Такие бренды, как Disney Baby, знают, что как можно более раннее обращение к будущим и молодым родителям необходимо для успеха на рынке товаров для детей.
Источник: Carolyn Jenkins/Alamy Stock Photo

ищет удобство и все-таки хочет принимать некоторое участие в процессе приготовления пищи, «сегментом вовлечения в удобство». Это открытие сделала компания Hamburger Helper (переименованная в Helper в 2013 году).

Hamburger Helper

Выпущенная в 1971 году как ответ на тяжелые экономические времена, недорогая смесь пасты и порошковой приправы позволяла быстро и недорого превратить фунт мяса в семейный обед. По различным оценкам, 44 % ужинов готовятся менее чем за 30 минут, а учитывая еще и сильную конкуренцию со стороны «забегаловок», которые к тому же предлагают сервис drive-through*, доставки из ресторанов и готовых блюд из продуктовых магазинов, могло показаться, что дни процветания Hamburger Helper сочтены. Однако исследователи рынка обнаружили, что некоторым потребителям не нужны обеды или ужины, которые можно за считанные минуты разогреть в микроволновой печи и тем самым максимально быстро решить «проблему перекуса». Они также хотят получать удовольствие от процесса приготовления еды. На самом деле оказалось, что такие люди в среднем предпочитают использовать хотя бы одну кастрюлю или сковороду и тратить на приготовление пищи около 15 минут. Чтобы компания оставалась привлекательной для этого сегмента покупателей и их потребности были учтены, маркетологи Helper представили новые вкусы и разновидности продуктов, такие как Tuna Helper, Asian Chicken Helper и Whole Grain Helper. Результат: продажи бренда стали неуклонно расти[26].

ПСИХОЛОГИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Когда маркетинговые и экологические стимулы доходят до сознания потребителя, психологические процессы накладываются на определенные особенности его характера, что запускает процесс принятия решения и приводит собственно к решению о покупке. Задача маркетолога состоит в том, чтобы понять, что происходит в сознании человека между появлением упомянутых внешних стимулов и окончательным решением о покупке. На реакцию потребителей существенно влияют четыре ключевых психологических процесса: мотивация, восприятие, обучение и память.

МОТИВАЦИЯ

Понимание мотивации потребителей начинается с выявления тех запросов и потребностей, которые они стремятся удовлетворить своими действиями. Поэтому мы сначала обсудим сущность этих потребностей, а затем обратимся к тому, как они влияют на поведение людей.

Потребности потребителей. Под потребностями понимаются те элементы обеспечения жизнедеятельности человека, без которых практически невозможно его нормальное существование: например, воздух, пища, вода, одежда и кров. Некоторые из них являются биологическими и возникают из физиологически напряженных состояний, таких как голод, жажда или дискомфорт. Другие носят психологический характер и возникают из состояний психологического напряжения: например, потребность в признании, уважении или принадлежности.

Одна из самых известных теорий человеческой мотивации, теория Абрахама Маслоу, имеет большое значение для анализа поведения потребителей и выстраивания маркетинговой стратегии. Маслоу стремился объяснить, почему людьми движут определенные потребности в определенное время[27]. Его мысль заключается в том, что человеческие потребности выстроены в иерархии от самых актуальных до наименее насущных — от чисто физиологических до более «абстрактных»: например, потребности в уважении, социальном признании, самореализации (рис. 3.2). Люди стараются сначала удовлетворить свои самые важные нужды, а затем переходят к следующим по значимости. Например, голодающий человек не будет интересоваться последними событиями в мире искусства (потребность 5), или тем, как его воспринимают другие (потребность 3 или 4), или даже тем, дышит ли он чистым воздухом (потребность 2), до тех пор, пока у него не будет достаточно еды и воды (потребность 1), после чего на первый план выйдут следующие по важности потребности.

Потребности становятся желаниями, когда они направлены на конкретные объекты, которые могут удовлетворить эти потребности. Наши желания формируются обществом, которое нас окружает. Американскому потребителю нужна еда, но он может захотеть пиццу в чикагском стиле и крафтовое пиво. Потребитель в Индии нуждается в еде, но может хотеть холе, курицу тандури и наан.

* Не получившая емкого перевода на русский система заказа и получения готовых блюд ресторанов быстрого питания, не требующая выходить из автомобиля. Иногда говорится об «автораздаче» или даже «сервисе на ходу». — *Примеч. пер.*

Рис. 3.2. Иерархия человеческих потребностей по Маслоу.
Источник: A. H. Maslow, Motivation and Personality, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987). Printed and electronically reproduced by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ

Спрос — это потребность в конкретных продуктах, подкрепленная платежеспособностью. Многие люди хотят иметь Mercedes, но лишь немногие могут его купить. Поэтому компаниям следует измерять не только то, сколько людей хотят их продукт, но и то, сколько людей готовы и могут его купить. Эти различия проливают свет на критические замечания о том, что «маркетологи заставляют людей покупать вещи, которые им не нужны». Маркетологи не создают потребностей: потребности существуют до маркетологов. Маркетологи могут продвигать идею о том, что владение автомобилем Mercedes удовлетворяет потребность человека в социальном статусе. Однако они не создают саму потребность в социальном статусе.

У некоторых клиентов есть потребности, которые они не полностью осознают или не могут сформулировать. Например, что имеет в виду человек, когда просит «мощную» газонокосилку или «спокойную» гостиницу? Маркетолог должен исследовать эти запросы глубже. Реагирование только на заявленную потребность может привести к тому, что клиент почувствует себя обманутым[28]. Потребители мало знали о планшетных компьютерах, когда они впервые были представлены, но Apple усердно работала над формированием потребительского восприятия и внедрением этой технологической инновации. Чтобы получить конкурентное преимущество, компании должны помогать клиентам узнавать, чего они на самом деле хотят, и делать так, чтобы им было удобно это получать. Услуга подписки Dollar Shave Club дала людям понять, что они могут платить меньше за бритвы, а Blue Apron помогла им

Hamburger Helper

Маркетинговые исследования побудили Hamburger Helper представить новые разнообразные продукты, отражающие вкусы потребителей и способствующие росту продаж.
Источник: Keith Homan/Alamy Stock Photo

преодолеть неуверенность в своих кулинарных способностях, из-за которой приготовление пищи дома казалось им трудным делом.

Мотивация потребителей. У каждого из нас есть множество потребностей в любой момент времени. Потребность становится мотивацией, когда она доходит до достаточно высокого уровня, чтобы заставить нас действовать[29]. Мотивация имеет как направление (мы можем предпочесть одну цель другой), так и интенсивность (мы преследуем выбранную цель более или менее энергично).

Исследователи, специализирующиеся на вопросах мотивации, часто проводят подробные интервью-опросы с несколькими десятками потребителей, чтобы выявить те глубинные мотивы, которые продукт мог в них пробудить. При этом используются различные основанные на психологии проективные методы, такие как просьба высказать какие-то вербальные ассоциации, завершить специально подобранные предложения, проинтерпретировать изображения и поучаствовать в ролевых играх. Все это помогает по косвенным признакам понять мышление потребителей, что, в свою очередь, может дать информацию, не выявленную путем прямого опроса.

Betty Crocker

С момента своего появления столетие назад Бетти Крокер дала свое имя более чем 200 продуктам General Mills и даже вела собственные кулинарные шоу на радио и телевидении.
Источник: Chronicle/Alamy Stock Photo

Бетти Крокер

Имя Бетти Крокер как синоним кулинарии и выпечки возникло в 1921 году, чтобы дать персональные ответы на запросы потребителей, возникшие в результате рекламного продвижения муки Gold Medal Flour. Бетти обрела известность благодаря популярному радиошоу и, согласно журналу Fortune, в 1945 году уступала по популярности только первой леди Элеоноре Рузвельт. Образ Бетти, которому в 1936 году были присущи скорее материнские черты, превратился в фигуру современной работающей женщины, и ему удавалось оставаться актуальным на протяжении многих лет благодаря кропотливым исследованиям. Например, когда в 1950-х годах продажи быстрорастворимой смеси для тортов Betty Crocker начали стабилизироваться, General Mills обратилась к австро-американскому психологу и поведенческому маркетологу Эрнесту Дихтеру. Сухая смесь для кекса требовала только добавления воды. Используя методы Фрейда в опросах фокус-групп женщин, Дихтер пришел к выводу, что ритуал выпечки торта изобилует символизмом, связанным с различными человеческими взаимоотношениями и плодородием, и предложил убрать из смеси яичный порошок, побудив домохозяек добавлять в него свежие яйца. После того как General Mills последовала этому совету, продажи этой смеси просто взлетели[30].

Другой исследователь человеческой мотивации и культурный антрополог, Клотéр Рапай, работал над взломом «кода», лежащего в основе восприятия какого-либо продукта — т. е. того значения, которое люди бессознательно придают конкретному рыночному предложению. Рапай работал с компанией Boeing в рамках проекта создания самолета 787 Dreamliner, чтобы определить, какие особенности салона авиалайнера будут иметь универсальную привлекательность для пассажиров. Частично основываясь на его исследованиях, конструкторы сделали в Dreamliner просторный салон, большие и изогнутые багажные полки были отнесены ближе к потолку, самолет получил большие окна с электронным затемнением, а его потолок «ненавязчиво» освещался скрытыми светодиодными лампами[31]. Нечто противоположное произошло с автомобилем модели Chrysler PT Cruiser, выпуск которого прекратился менее чем через десять лет.

PT Cruiser

Представленный в начале XXI века, PT (сокращение от Personal Transportation) Cruiser, имевший кузов в стиле ретро и продававшийся по доступной цене, оказался хитом среди потребителей всех возрастных групп, несмотря на неоднозначный дизайн («нечто среднее между старинным грузовиком и роскошным седаном 1930-х годов»), у которого были как критики, так и подражатели, такие как Chevrolet

HHR. PT Cruiser был первым автомобилем объединенной фирмы DaimlerChrysler, разработанным с учетом результатов исследования архетипов — качественного метода, предложенного французским медицинским антропологом Клотером Папаем. Его подход был направлен на выявление укоренившихся в глубине человеческой натуры психологических движущих сил, которые выходят за рамки простого восприятия таких специфических атрибутов продукта, как цвет, размер и удобство. Предпринималась попытка уловить чувства и эмоции, которые определяют «культурологическое бессознательное» (или, по словам Папая, «рептилоидный спусковой крючок» потребителей), которое, в свою очередь, определяет выбор продукта. Результатом стал пятидверный хэтчбек с высокой крышей, предназначенный для того, чтобы вызывать ностальгическую эмоциональную реакцию. Сразу после запуска PT Cruiser имел огромный успех: в 2001 году было продано 145 000 автомобилей. Но к 2009 году продажи упали до 18 000 единиц. Причины сводились к тому, что Chrysler не инвестировала средства в совершенствование и обновление автомобиля, не выпускала его новые варианты в ответ на потребительский спрос. Кроме того, дизайн однозначно понравился только американской аудитории, в то время как глобализация и связанные с ней требования становилась все более важным фактором в отношении возмещения затрат на исследования и разработки[32].

ВОСПРИЯТИЕ

Восприятие — это процесс, посредством которого мы выбираем, организуем и интерпретируем поступающую извне информацию для создания в своей голове осмысленной картины мира[33]. Мотивированный человек готов действовать. То, как этот человек будет действовать, зависит от его восприятия ситуации. В маркетинге восприятие важнее самой реальности, потому что оно влияет на фактическое поведение потребителей.

Восприятие зависит не только от физических раздражителей, но и от их отношения к окружающей среде и от условий, существующих внутри каждого из нас. Один человек может воспринимать быстро говорящего продавца как агрессивного и неискреннего, тогда как другой может считать того же самого продавца умным и полезным. Каждый будет реагировать на него по-своему. У людей может быть разное восприятие одного и того же объекта благодаря трем процессам: избирательному вниманию, избирательному искажению и избирательному удержанию.

Избирательное внимание. Внимание — это направление способности обработки информации на некоторый стимул. Сознательное внимание — это то, что мы делаем целенаправленно; непроизвольное внимание возникает, когда кто-то или что-то привлекает к себе наш интерес. Подсчитано, что среднестатистический человек может подвергаться воздействию тысяч рекламных объявлений или других «сигналов» бренда каждый день. Поскольку человек не в состоянии обращать внимание на все сразу, наше сознание отсеивает большинство раздражителей, и это называется избирательным вниманием. Данный феномен означает, что маркетологи должны усердно работать, чтобы их сигналы не были проигнорированы потребителями. Настоящая проблема состоит в том, чтобы определить, какие сигналы и стимулы люди с большой вероятностью заметят. Вот некоторые выводы.

- *Люди с большей вероятностью замечают раздражители, связанные с текущими потребностями.* Человек, мотивированный на покупку смартфона, заметит рекламу смартфонов и с меньшей вероятностью обратит внимание на рекламу, не связанную с телефоном.
- *Люди с большей вероятностью замечают раздражители, которых они ожидают.* Вы, находясь в компьютерном магазине, скорее заметите ноутбуки, чем портативные радиостанции,

PT Cruiser

PT Cruiser был первой попыткой DaimlerChrysler поработать над дизайном автомобилей с использованием результатов исследования архетипов, призванной вызвать эмоциональный отклик и побудить потребителей к покупке.
Источник: imageBROKER/Alamy Stock Photo

потому что вы не ожидаете, что в нем могут быть устройства такого рода.

- *Люди с большей вероятностью замечают раздражители, которые значительно отклоняются по своим размерам или величине от «нормы».* Вы с большей вероятностью заметите объявление, предлагающее скидку в 100 долларов от регулярной цены компьютера, чем такое же объявление, предлагающее скидку в 5 долларов.

Хотя мы и отсеиваем большую часть информации, на нас могут влиять неожиданные раздражители — например, неожиданные предложения, полученные по почте, через интернет или от продавца. Маркетологи могут пытаться продвигать свои продукты весьма навязчиво, чтобы обойти фильтры избирательного внимания.

Механизмы избирательного внимания требуют активного участия и размышлений со стороны потребителя. Феномен **подсознательного восприятия** уже давно привлекает «диванных аналитиков», которые утверждают, что маркетологи встраивают в рекламу или упаковку товаров скрытые сообщения и сигналы, которые потребители не воспринимают на сознательном уровне, но которые, несмотря на это, влияют на их поведение. Хотя ясно, что психические процессы включают в себя множество тонких подсознательных эффектов[34], твердых доказательств, подтверждающих идею о том, что маркетологи могут систематически контролировать потребителей на этом уровне, нет. В особенности это относится к тому, что подобные методы вряд ли достаточны, чтобы изменить глубоко укоренившиеся (или даже умеренно стойкие) убеждения[35].

Избирательное искажение. Вы когда-нибудь замечали, что раздражители не всегда воспринимаются так, как задумывали их отправители? Избирательное искажение — это тенденция интерпретировать информацию согласно нашим предубеждениям. Потребители часто искажают ее в своей голове так, чтобы она соответствовала их прежним представлениям о бренде и продукте. Чтобы наглядно продемонстрировать это, рассмотрим дегустационные тесты, в которых одна группа потребителей пробует продукт, не зная его бренда, а другая осведомлена о нем. Эти группы всегда будут иметь разные мнения, несмотря на то, что они потребляют один и тот же продукт.

Если потребители высказывают разные мнения о «фирменных» и небрендированных версиях абсолютно идентичных продуктов, это может объясняться тем, что их внутренние убеждения о бренде и о продукте, возникшие в результате чего-либо (например, прошлого опыта использования продукта, продвижения бренда, семейных предпочтений), каким-то образом изменили их восприятие продукта. Мы можем найти примеры этого явления практически для каждого типа продукта. Когда Coors сменила этикетку с Banquet Beer на Original Draft, потребители заявили, что вкус изменился, хотя рецептура осталась прежней.

В другом исследовании Фредерик Броше из Университета Бордо раздал бокалы с красным и белым вином студентам, посещавшим курсы сомелье, и попросил описать его. На следующей дегустации студенты получили бокалы того же белого вина, но в половине случаев оно было окрашено в красный цвет. В результате испытуемые описали белое вино (остававшееся белым и визуально) точно так же, как и ранее. А вот при описании того же белого вина, внешне имевшего красный цвет, использовались характеристики красного вина, что показало: визуальные сигналы могут преобладать над запахом, вкусом и даже приобретенными навыками[36].

Избирательное искажение может работать на пользу маркетологам, которые имеют дело с сильными брендами: потребители искажают нейтральную или двусмысленную информацию о них, делая ее в своем восприятии более позитивной. Другими словами, в зависимости от бренда кофе может быть вкуснее, машина — двигаться более плавно, а ожидание в очереди в банке казаться короче.

ЭМОЦИИ

Эмоции — это психические состояния, которые возникают спонтанно, а не в результате сознательных усилий и отражают положительные или отрицательные реакции людей на внутренние и внешние раздражители. Обычно мы только в небольшой степени можем контролировать радость, печаль, гнев, страх или амбивалентные (смешанные) чувства, которые различаются по интенсивности и сложности в зависимости от наших личных реакций и могут сопровождаться физиологическими и поведенческими изменениями.

Реакции потребителей не всегда рациональны. Многие из них могут быть эмоциональными и вызываться различными чувствами. Бренд или продукт могут вызвать у потребителя чувство гордости, возбуждения или уверенности, реклама — чувство радости, отвращения или удивления. Такие бренды, как Hallmark, McDonald's и Coca-Cola, годами устанавливали связь со своими постоянными клиентами на уровне их эмоций. Маркетологи все больше признают силу эмоциональных обращений, в особенности если они основаны на некоторых функциональных или рациональных аспектах бренда.

Чтобы помочь девочкам-подросткам и молодым женщинам чувствовать себя более комфортно в вопросах личной гигиены и средств по уходу за телом, Kimberly-Clark использовала четыре разные социальные сети в своей кампании Break the Cycle* для своего бренда U by Kotex. Компания, получив исключительно положительные отзывы, помогла Kotex выйти на первое место по передающемуся из уст в уста позитивному отклику относительно своих продуктов на целевом рынке товаров для женщин[37].

Было доказано, что наполненная эмоциями история бренда вызывает у людей желание передавать то, что они слышат о нем, либо из уст в уста, либо через интернет. Фирмы придают информационным коммуникациям больший заряд человеческой привлекательности, чтобы вовлечь потребителей в истории своих брендов[38].

В рамках кампании Never Hide, посвященной 75-летию фирмы Ray-Ban, было продемонстрировано множество образов выдающихся и стильных хипстеров для того, чтобы те, кто носит «очки-авиаторы» и другие солнцезащитные очки бренда, также чувствовали себя привлекательными и «крутыми». Некоторые компании использовали хип-хоп культуру и музыку, чтобы продвигать бренд в современном мультикультурном стиле, как это сделала Apple со своим iPod[39].

Многие маркетологи, например такие, как у Ray-Ban, использовали эмоциональную привлекательность прошлого для установления контакта с нынешними клиентами, особенно с более молодыми. Хотя электронная почта, вебинары и социальные сети серьезно потеснили прямую почтовую рассылку, семинары и торговые выставки по-прежнему могут играть важную роль в маркетинговой деятельности. Тактика и продукты «ретромаркетинга» показали, что ностальгия может окупиться, поскольку костюмированные талисманы, вращающиеся вывески, различные массовые мероприятия и рекламные щиты продолжают привлекать внимание клиентов. Такие продукты, как возрожденный VW Beetle, Fiat 500 и шоколадный батончик Wispa от Cadbury, показывают, что продукты, пропитанные аурой давно минувших дней, обладают какой-то особой внутренней связью с покупателями. Модные дома основывают свои новые коллекции на дизайнах прошлых эпох. MillerCoors объявила о ретромаркетинговой кампании пива Miller Lite, в рамках которой была восстановлена оригинальная этикетка Miller Lite 1970-х годов. Cartier, Motel 6 и Life Savers входят в число других крупных брендов, «ударившихся в ретро» в своих рекламных кампаниях. Даже футболисты наживаются на ностальгическом маркетинге: команда NFL Pittsburgh Steelers какое-то время носила футболки, напоминающие форму команды 1932 года[40].

Точно так же, как продукты и бренды вызывают определенные чувства, различные эмоциональные состояния влияют на суждения и решения людей. Например, страх может повышать или снижать эффективность различных маркетинговых стратегий, делающих упор на фактор одобрения со стороны социума (например, информирование о популярности продукта) и «дефицита» (заявление об «ограниченном выпуске»)[41]. Видимые эмоции других людей также могут быть использованы в качестве маркетингового инструмента. Например, изображение грустных (а не нейтральных или счастливых) лиц жертв чего-либо может увеличить вероятность того, что люди сделают пожертвование на благотворительность[42].

ПАМЯТЬ

Память — способность мозга записывать, хранить и извлекать информацию и воспоминания о событиях — также играет роль в решениях потребителей о покупках. Различные типы памяти и то, как работают ее процессы, описаны в следующих разделах.

Модели памяти. Когнитивные психологи отмечают различие между двумя типами памяти: кратковременной (временным и ограниченным по объему хранилищем информации)

* Что может быть переведено как «Разорви цикл» и как «Разорви круг». — *Примеч. пер.*

и долговременной (более постоянным, потенциально неограниченным хранилищем). Вся информация и весь наш жизненный опыт, приобретаемые на протяжении жизни, могут оказаться в нашей долговременной памяти.

Исследователи выделяют три типа долговременной памяти: эпизодическую, семантическую и процессуальную.

- *Эпизодическая память* отвечает за хранение информации о событиях («эпизодах»), которые мы пережили в своей жизни. Это индивидуальная память о моментах биографии, которая фиксирует контекст — например, время, место и связанные с ним эмоции, в котором произошло конкретное событие.
- *Семантическая память* отвечает за хранение информации о мире — фактов, смыслов и понятий. В отличие от эпизодической памяти, которая напрямую связана с личным опытом человека, семантическая память фиксирует общие знания, не зависящие от личного опыта.
- *Процессуальная память* отвечает за знание того, как выполнять определенные действия, такие как ходьба, разговор и езда на велосипеде. Это память о двигательных навыках, обычно приобретаемых посредством повторения. Она включает в себя автоматические сенсомоторные действия, которые настолько глубоко укоренились в нашем уме, что уже не требуют подключения сознательного мышления.

Наиболее широко распространенные взгляды на структуру долговременной памяти предполагают, что мы формируем некую ассоциативную модель. Например, модель ассоциативной сетевой памяти рассматривает долговременную память как совокупность узлов и связей. Узлы представляют собой хранимую информацию, и они соединены между собой с помощью различных по прочности связей. В сети памяти может храниться информация любого типа: вербальная, визуальная, абстрактная или контекстуальная.

Процесс активации памяти, который распространяется от узла к узлу, определяет, сколько информации мы извлекаем и можем вспомнить в той или иной ситуации. Когда узел активируется вследствие получения нами внешней информации (например, когда мы читаем или слышим слово или фразу) или извлечения внутренней информации из долговременной памяти (когда мы думаем о каком-то понятии), другие узлы также активируются, если они достаточно сильно связаны с первоначально активированным.

Основываясь на модели ассоциативной сетевой памяти, мы можем думать об узнавании человеком какого-либо бренда как об узле памяти с множеством связанных с ним ассоциаций. Сила и структура этих связей являются важными факторами, определяющими информацию, которую мы можем вспомнить о бренде. **Ассоциации с брендом** состоят из всех относящихся к нему мыслей, чувств, представлений, образов, переживаний, убеждений и отношений, которые становятся связанными с определенным узлом памяти. Например, бренд Adidas может вызывать мысли о футболе, обуви, беге, теннисе, спортивной одежде, здоровье, фитнесе, активном образе жизни и отдыхе на свежем воздухе. Он также может вызвать ассоциации с конкурирующими брендами, такими как Nike, Puma или Reebok; послами бренда, такими как Лионель Месси или Кайли Дженнер; страной происхождения — Германией.

В этом контексте мы можем думать о маркетинге как о способе убедиться, что у потребителей есть опыт использования продуктов и услуг данного бренда, на основе которого создаются правильные структуры знаний о нем, сохраняемые в памяти. Такие компании, как Procter & Gamble, любят создавать карты, отображающие ключевые ассоциации, которые могут быть вызваны в сознании потребителей конкретным брендом в условиях определенной маркетинговой среды, а также их относительную силу, привлекательность и уникальность.

Процессы памяти. Память — это во многом процесс выстраивания, потому что люди не запоминают информацию полностью и точно. Мы часто помним только обрывки и добавляем недостающие звенья, отталкиваясь от своих общих знаний. В целом память можно описать как процесс кодирования информации, ее поиска и восстановления из кода.

Кодирование описывает то, каким образом и куда информация попадает в памяти. Сила результирующей ассоциации зависит от того, насколько глубоко и как именно мы обрабатываем кодируемую информацию (например, как много мы думаем о чем-то)[43]. В целом, чем больше внимания в процессе кодирования мы уделяем

смыслу воспринятой информации, тем сильнее возникающие в памяти ассоциации. И чем с бóльшим основанием мы можем связывать новую информацию с какой-то другой, которая ранее уже была закодирована в нашей памяти, тем лучше мы сможем ее запомнить.

Восстановление в памяти — это способ, которым мы извлекаем информацию из памяти. В отношении него важны три факта.

- Когнитивные психологи считают, что после того, как информация закодирована и сохранена в долговременной памяти, она становится чрезвычайно прочной, а сила связанных с ней ассоциаций разрушается очень медленно.
- Информация может храниться в памяти, но быть недоступной для извлечения оттуда без подсказок или напоминаний. Эффективность таких поисковых сигналов — одна из причин, почему маркетинг в супермаркете или розничном магазине так важен: упаковка продукта и использование небольших рекламных щитов напоминают нам об информации, ранее полученной где-то за пределами магазина; и это может стать главным фактором, определяющим принятие решения о покупке. Доступность информации о бренде в памяти важна по другой причине: люди охотно говорят о нем, когда он легко приходит на ум[44].
- Информация о других предложениях может создавать интерференционные эффекты и заставлять нас либо пропускать новые данные о бренде, либо запутываться в них. Одной из существенных маркетинговых проблем в какой-либо отрасли, характеризующейся наличием множества конкурентов (например, в авиаперевозках, финансовых и страховых услугах), заключается в том, что потребители могут путать бренды.

Из-за избирательного удержания информации в памяти мы, скорее всего, будем помнить только положительные стороны продукта, который нам нравится, забывая о его слабых сторонах и достоинствах конкурирующих продуктов.

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ

Основные психологические процессы, которые мы рассматривали выше, играют важную роль в принятии потребителями реальных решений о покупках. Вот несколько ключевых вопросов касающихся поведения потребителей, которыми маркетологи должны задаться с использованием слов «кто», «что», «когда», «где», «как» и «почему».

Кто покупает наш продукт или услугу? Кто принимает решение о покупке товара или услуги?

Кто влияет на решение о покупке товара или услуги? Как принимается решение о покупке? Кто и какую роль в процессе принятия решений берет на себя?

Что клиент покупает? Какие потребности должны быть удовлетворены? Какие его желания при этом исполняются?

Почему клиенты покупают определенный бренд? Какие выгоды они ищут от этого?

Куда клиенты идут, чтобы купить продукт или услугу, где ищут их? Онлайн и/или офлайн? Когда совершаются покупки? Есть ли какие-то факторы сезонности? Или времени дня/недели/месяца?

Как наш продукт или услуга воспринимаются клиентами? Каково их отношение к нашему продукту или услуге?

Какие социальные факторы могут повлиять на решение о покупке? Влияет ли образ жизни клиентов на их решения? Как личные, демографические или экономические факторы влияют на решение о покупке[45]*?*

Компании, которые с умом подходят к маркетинговым вопросам, пытаются полностью понять процесс принятия клиентом решения о покупке, включающий в себя получение информации о продукте, его выбор, использование и даже утилизацию. Ученые разработали поэтапную модель процесса принятия этих решений (рис. 3.3), согласно которой потребитель обычно

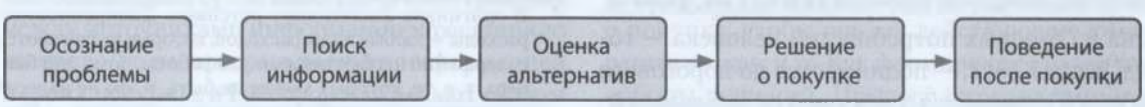


Рис. 3.3. Модель процесса совершения покупки потребителем

проходит пять стадий: осознание сути существующей проблемы, поиск информации о путях ее решения, оценка альтернатив, решение о покупке и действия после покупки[46].

Процесс, в рамках которого люди принимают решение о покупке, и их поведение после часто называют «путешествием потребителя к принятию решения»[47]. Использование слова «путешествие» (или «путь») связано с тем, что способ, которым потребители принимают решение о покупке, не всегда линейный, как это показано на рис. 3.3. Он часто принимает вид итеративного процесса, в котором потребители постоянно находятся под влиянием новой информации, с которой они сталкиваются на разных этапах принятия решения, что может приводить к необходимости вернуться и пересмотреть свои более ранние суждения. Понимая это, маркетологи должны разрабатывать мероприятия и программы, которые охватывают потребителей через различные точки соприкосновения с ними на всех этапах процесса принятия решения.

Потребители не всегда проходят все пять этапов, они могут пропускать или изменять некоторые из них. Например, когда вы покупаете зубную пасту той марки, к которой привыкли, вы сразу переходите от этапа распознавания проблемы к решению о покупке, минуя поиск и оценку информации. Однако модель, проиллюстрированная рис. 3.3, является хорошей точкой отсчета, поскольку она охватывает весь спектр соображений, которые возникают, когда потребитель обдумывает покупку продукта, требующего высокого уровня осведомленности о его свойствах, ибо она влечет за собой осознание и принятие на себя функционального, психологического или финансового риска. Позже в этой главе мы рассмотрим другие, менее просчитываемые способы принятия решений потребителями.

ОСОЗНАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Процесс покупки начинается, когда потребитель осознает, что у него имеется проблема или потребность, вызванная внутренними или внешними раздражителями-стимулами. В случаях, когда имеет место внутренний раздражитель, одна из базовых потребностей человека — голод, жажда, секс, — поднимается до порогового уровня и становится движущей силой дальнейших действий. Однако потребность может быть вызвана и внешним раздражителем. Человек может восхититься новой машиной друга или увидеть телевизионную рекламу отпуска на Гавайях, что наведет его на мысль о возможности совершить аналогичную покупку.

Маркетологи должны определить обстоятельства, которые вызывают конкретную потребность, собирая информацию у ряда потребителей. После этого они уже могут разрабатывать маркетинговые стратегии и запускать эффективные рекламные кампании, которые вызовут реальный интерес покупателей. Повышение мотивации потребителей может быть особенно важным для поощрения рассмотрения «всерьез» разного рода «дискреционных» покупок*, таких как предметы роскоши, туристические пакеты или какие-либо программы развлечений. Движущие силы, лежащие в основе осознания потребителем возникшей у него потребности, которую он хочет удовлетворить, включают такие факторы, как естественное истощение запасов — например, необходимость замены регулярно используемого предмета, такого как зубная паста; неудовлетворенность текущим предложением, заставляющая искать другие способы удовлетворения этой потребности; изменение образа и целей жизни — например, рождение ребенка или продвижение по службе, что может оказать существенное влияние на покупательские привычки; социальные влияния — например, мнение семьи, друзей и коллег или фактор «соревнования» со сверстниками.

ПОИСК ИНФОРМАЦИИ

Удивительно, но потребители часто ищут информацию, ограничивая себя в пространстве этого поиска. Опросы показали, что половина всех потенциальных покупателей ищет товары длительного пользования только в одном магазине, и лишь 30 % обращают внимание на бытовую технику более чем одной торговой марки. Мы можем различать два уровня вовлеченности в поиск. Состояние более умеренного поиска называется «повышенным вниманием». На этом уровне человек просто становится более восприимчивым

* В оригинале discretionary purchases. Дискреционные расходы — любые виды расходов, которые не считаются совершенно необходимыми для работы, дома или бизнеса, т. е. те, которых может не быть, и это не нанесет существенного ущерба базовым потребностям. — *Примеч. науч. ред.*

к информации о продукте. На следующем уровне человек может заняться уже активным поиском информации: искать различные печатные и онлайновые материалы, звонить друзьям и посещать магазины, чтобы узнать о продукте.

Маркетологи должны понимать, какую информацию потребители ищут или, по крайней мере, к какой они восприимчивы в разное время и в разных местах. Так, компания Unilever в сотрудничестве с Kroger — крупнейшей в США сетью розничных продовольственных магазинов — выяснила, что планирование закупки продуктов питания проходит три этапа: обсуждение блюд и того, из чего они могут готовиться (повышенное внимание), выбор того, что именно будет входить в конкретное блюдо (поиск информации) и, наконец, непосредственно покупка. Оказывается, понедельник является критическим днем для планирования питания на неделю вперед. Разговоры во время завтрака, как правило, сосредоточены на здоровой пище, но позже, в обеденное время, обсуждение в большой степени переключается на то, каким образом можно использовать остатки продуктов[48].

Источники информации. Основные источники информации, к которым обращаются потребители, делятся на четыре группы: личные (семья, друзья, соседи, знакомые), коммерческие (реклама, веб-сайты, электронная почта, продавцы, дилеры, упаковка, рекламные щиты), общественные (средства массовой информации, социальные сети, потребительские рейтинговые организации) и эмпирические (обращение с изделием, изучение или использование продукта).

Объем информации, полученной из этих источников, и их влияние варьируются в зависимости от категории продукта и личных особенностей покупателя. Вообще говоря, хотя потребители получают наибольший объем информации о продукте из коммерческих источников, т. е. так или иначе от маркетологов, наиболее эффективная и действенная информация часто поступает к ним из собственного опыта, из личных или общедоступных, но достаточно авторитетных источников, являющихся относительно независимыми[49]. Повсеместное распространение социальных сетей навсегда стерло границы между источниками информации и расширило их круг. Люди, которые делятся информацией о своих покупках в Facebook или делают обзоры продуктов на Amazon, могут рассматриваться другими как независимые эксперты, мнение которых имеет большой вес и далеко идущее влияние.

Каждый источник выполняет свою функцию, влияя на решение о покупке. Коммерческие источники обычно выполняют информационную функцию, тогда как личные — легитимирующую или оценочную. Например, врачи часто узнают о новых лекарствах из коммерческих источников, но обращаются за оценкой их эффективности к другим врачам. Многие потребители попеременно выходят в онлайн и посещают «обычные» магазины, чтобы узнать о продуктах и брендах.

Потребители полагаются как на внутреннюю, так и на внешнюю информацию, которая помогает им принять решение. Внутренняя информация основана на собственном опыте. Например, человек, который хочет пойти поужинать, может вспомнить, как он отлично поел в местном итальянском ресторане или увидел рекламу недавно открывшегося французского бистро. Внешние источники информации обычно требуются для принятия более важных решений, таких как покупка автомобиля или дорогой бытовой техники. Внешние источники — это предложения и мнения членов семьи, друзей и коллег; поездки к дилерам и поиск в интернете для сравнения моделей и цен; всевозможные консультационные источники, такие как Consumer Reports.

Динамика поиска. Собирая информацию, потребитель узнает о конкурирующих брендах и их особенностях. В первом столбце диаграммы на рис. 3.4 показан полный набор доступных брендов. Затем потребитель выделяет подмножество этой группы, перечень тех из них, о которых он осведомлен. Только некоторые бренды из этого принятого к рассмотрению подмножества будут соответствовать первоначальным критериям покупки, установленным потребителем. После того как потребитель соберет больше информации, всего несколько вариантов останутся реальными соперниками друг для друга. Глядя на них, потребитель и сделает окончательный выбор[50].

Маркетологи должны определить иерархию тех атрибутов бренда и/или продукта, которые влияют на принятие потребителями решений о покупке, чтобы понять действующие конкурентные силы и то, как формируются различные наборы решений. Процесс определения этой иерархии атрибутов называется *разбиением*

*рынка**. Много лет назад большинство покупателей автомобилей сначала останавливались на продукции конкретного производителя, а затем узнавали, какое из его подразделений может представлять для них особый интерес (иерархия с доминирующим брендом). Человек мог отдать предпочтение машинам General Motors, а затем из ассортимента этого производителя выбрать Chevrolet. Сегодня многие покупатели сначала решают, из какой страны они хотят иметь машину (иерархия с доминированием страны). Потребитель может сначала решить, что он хочет немецкую машину, затем выбрать Audi и далее модель Audi A6.

Иерархия атрибутов также может помогать выявлять сегменты потребителей. Покупатели, которые первым делом принимают решение о доступном для них уровне цен, являются ориентированными на цену; те, кто сначала определяет нужный тип автомобиля (седан, купе, внедорожник, гибрид), ориентируются на тип; а те, кто сначала выбирает бренд, являются бренд-ориентированными. Потребители, ориентирующиеся в своем выборе в первую очередь на тип/цену/бренд, составляют один сегмент рынка; те же, для кого на первом месте стоят качество и уровень обслуживания, входят в другой. Каждый сегмент может иметь разные демографические, психографические и поведенческие характеристики, а также разную степень осведомленности, разные соображения и наборы альтернатив.

На рис. 3.4 показано, что компания должна разработать стратегию, чтобы выводить свой бренд на уровни осведомленности, рассмотрения и выбора у потенциальных клиентов. Если владелец продовольственного магазина размещает на своих полках йогурт, сортируя его сначала по брендам (например, Dannon и Yoplait), а затем — внутри каждого бренда — по вкусам, потребители, скорее всего, будут склонны выбирать имеющие различные вкусы йогурты одного и того же бренда. Однако если собрать на одной полке все клубничные йогурты, на соседней — все ванильные и т. д., то покупатели, вероятно, сначала выберут нужные им вкусы и только потом задумаются о наиболее привлекательном для них бренде.

Поведение при поиске в интернете может различаться отчасти из-за способа представления информации о продукте. Например, альтернативные продукты могут быть представлены в порядке их прогнозируемой привлекательности для потребителей, которые поэтому могут осуществлять не такой широкий поиск, как при отсутствии подобного предварительного ранжирования[51]. Все более сложные механизмы рекомендаций используют алгоритмы и собираемые данные, чтобы выявлять закономерности в выборе покупателей и рекомендовать наиболее подходящие для удовлетворения его нужд и интересов конкретного потребителя предложения.

Алгоритм фильтрации Amazon показывает клиентам рекомендации на основе линеек продуктов и тематических областей, которые больше всего соответствуют их покупкам аналогичных товаров в прошлом. Это требует анализа миллиардов единиц данных, полученных в результате оценки поведения клиентов в интернете — от истории покупок до «брошенных» корзин (т. е. вроде бы выбранных, но так и не купленных продуктов). Такие рекомендации появляются в нескольких местах: в разделах «Специально для вас», в ссылках на ранее просмотренные товары, а также в разделе «Часто покупаются вместе», что помогает Amazon сокращать расходы на доставку. Исследования показывают, что более трети покупок на Amazon совершаются по подобным рекомендациям.

Компаниям также следует выявлять, на каких других брендах останавливают свой выбор потребители («набор для выбора из»), чтобы иметь возможность планировать соответствующие конкурентоспособные предложения. Кроме того, маркетологи должны определить, из каких источников потребители получают информацию, и оценить их относительную важность. Спрашивая покупателей о том, как и когда они впервые услышали о бренде, какую информацию о нем они узнали позже, а также об относительной важности различных источников информации, вы поможете компании подготовить эффективные маркетинговые коммуникации для целевого рынка. Цифровой маркетинг позволяет

* Следует различать «разбиение рынка» (термин, который не является общепринятым и представляет собой кальку с англоязычного market partitioning) и «сегментацию рынка», которая означает разделение целевой аудитории (т. е. потенциальных клиентов) на группы по принципу схожести характеристик (возраст, пол, профессия и т. д.). — *Примеч. науч. ред.*

обнаруживать и анализировать, с каких сайтов потенциальные клиенты перенаправляются на сайт компании. Например, партнерская сеть Amazon показывает, какие веб-сайты и блоги привлекают трафик не просто на сайт Amazon, но и на страницы конкретных продуктов.

ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВ

На восприятие потребителями плюсов и минусов доступных вариантов влияют те убеждения и взгляды, которых они придерживаются, независимо от того, правильны они или ошибочны. Эти представления и различия в способах обработки информации потребителями сильно влияют на решения о покупке, о чем будет сказано в следующих разделах.

Убеждения и внутренние установки. Накапливая жизненный опыт и постоянно чему-то учась, люди приобретают убеждения и взгляды, мироощущение. А они, в свою очередь, влияют на покупательское поведение. **Убеждение** — это субъективная уверенность в том, что что-то является истинным или реальным, независимо от того, так ли это в действительности. Столь же важны **внутренние установки** человека (жизненные позиции) — устойчивые положительные или отрицательные оценки, эмоциональные переживания и поведенческие тенденции по отношению к каким-либо объектам или идеям. Люди формируют свои позиции почти по всем аспектам жизни: религии, политике, одежде, музыке, еде.

Внутренние установки по отношению к объекту побуждают людей любить или ненавидеть его, стремиться к нему или избегать его. Сформировавшаяся устойчивая оценка определяет сходные установки человека к похожим объектам: ведь в этом случае отсутствует необходимость реагировать на каждый отдельный раздражитель как-то по-новому. Внутренние установки экономят физическую и умственную энергию человека; бывает, что они поддаются изменению с очень большим трудом. Нередко для компании проще адаптировать свой новый товар к существующим жизненным позициям, нежели пытаться изменить их. Однако если они оказываются слишком негативными, то могут потребоваться более активные действия.

Понимание внутренних установок потребителей полезно для маркетологов, так как благодаря ему иногда можно предсказать поведение потребителя во время этапов рассмотрения и выбора процесса принятия решения о покупке. Например, по характеру отношения человека к продукту, сформированного в результате взаимодействия с ним во время пробного периода использования, можно более точно предсказать, будут ли потребители покупать этот продукт, чем на основе отношения, сформированного в результате просмотра рекламы товара[52].

Обработка информации. Как покупатель обрабатывает информацию о доступных вариантах и принимает окончательное решение? Не существует какого-то единого процесса, используемого всеми людьми в схожих случаях, как нет его и для одного и того же человека во всех покупательских ситуациях, в которые он попадает. Самые современные модели предполагают, что потребитель формирует суждения в основном на сознательной и рациональной основе.

Некоторые основные понятия помогут нам понять процесс оценки вариантов потребителями. Во-первых, человек старается удовлетворить свою потребность. Во-вторых, он ищет определенные выгоды для себя от продукта, предлагающего решение этой задачи. В-третьих, потребитель рассматривает каждый продукт как набор атрибутов, обладающих различными возможностями для получения желаемых выгод. Атрибуты, представляющие интерес для

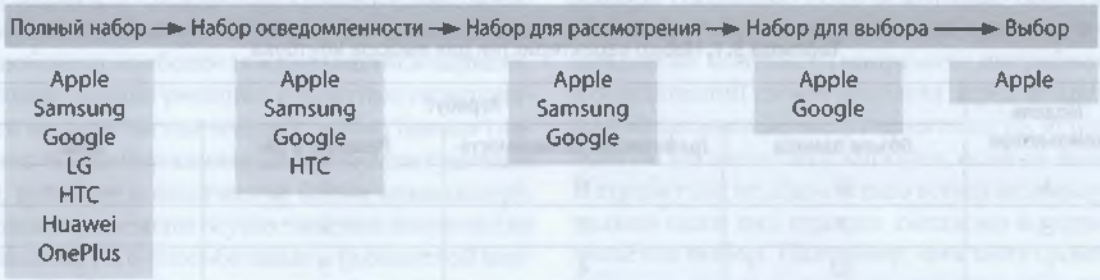


Рис. 3.4. Наборы вариантов, участвующие в принятии решения потребителем

покупателей, зависят от продукта: например, для отелей это расположение, чистота, внутренняя атмосфера, уровень цен; в случае жидкости для полоскания рта — цвет, эффективность, способность уничтожать микробы, вкус/аромат, цена; если речь идет о шинах — безопасность, срок службы, ходовые качества, цена. Потребители будут обращать наибольшее внимание на атрибуты, которые обеспечивают желаемые преимущества. Часто мы можем сегментировать рынок продукта в соответствии с его свойствами и преимуществами, важными для различных групп покупателей.

Больший выбор кажется хорошей вещью, но это не всегда так, особенно когда у потребителя нет более-менее явно выраженных предпочтений или когда в наборах осведомленности/рассмотрения не существует лучшего варианта. Незначительные различия между вариантами и наличие временных ограничений еще больше усложняют принятие решения. Кроме того, потребители будут задействовать свои умственные способности, тратить время и усилия только пропорционально важности стоящей перед ними задачи. Проницательный маркетолог должен знать и чувствовать, когда не следует перегружать клиента трудностями выбора (и не требовать от него слишком больших когнитивных усилий). Это можно сделать путем добавления в ассортимент (полный набор) лучшего варианта; сокращения объема информации, которую должны «просеять» покупатели; постановкой уместных, помогающих принять решение вопросов; и смягчением временных ограничений действия специальных цен или распродаж.

Модель «ожидание — ценность». Потребитель приобретает установки (суждения, предпочтения) по отношению к торговым маркам в результате оценки свойств товаров. Он вырабатывает набор убеждений о том, в какой мере каждый бренд обладает каждым конкретным свойством[53]. Согласно модели формирования отношения, получившей название «ожидание — ценность», потребители оценивают товары и услуги путем объединения имеющихся у них убеждений (как положительных, так и отрицательных) о торговых марках в порядке их значимости.

Предположим, потребитель сузил свой выбор до четырех моделей различных брендов ноутбуков (A, B, C и D). Предположим, что его интересуют четыре атрибута: объем памяти, графические возможности, размер и вес, а также цена. В табл. 3.1 показаны его представления о том, как каждый бренд оценивается по четырем атрибутам. Если бы один компьютер превосходил другие по всем критериям, мы могли бы предсказать, что этот потребитель выберет именно его. Но, как это часто бывает, потребитель выбирает из моделей, которые различаются по своей привлекательности. Если нужен лучший объем памяти, следует купить C, если нужны лучшие графические возможности, следует купить A и т. д.

Примечание. Каждый атрибут оценивается по шкале от 0 до 10, где 10 соответствует наивысшему уровню (например, количественному значению) данного атрибута. Цена, однако, индексируется обратным образом: оценка 10 соответствует самой низкой цене, которую, конечно, предпочтут потребители.

Если бы мы знали, какое значение этот потребитель придает каждому из этих четырех атрибутов, мы могли бы с большей вероятностью предсказать его выбор. Предположим, что объему памяти ноутбука придается значимость в 40 %, графическим возможностям — 30 %, размеру и весу — 20 %, цене — 10 %. Чтобы определить, как покупатель оценивает каждый ноутбук, мы умножаем оценку каждого свойства ноутбука на весовой коэффициент значимости, выраженный в процентах, а затем складываем полученные произведения:

Таблица 3.1. Набор характеристик для выбора ноутбука

Модель компьютера	Атрибут			
	Объем памяти	Графические возможности	Размеры и вес	Цена
A	8	9	6	9
B	7	7	7	7
C	10	4	3	2
D	5	3	8	5

Ноутбук A = 0,4(8) + 0,3(9) + 0,2(6) + 0,1(9) = 8,0;
Ноутбук B = 0,4(7) + 0,3(7) + 0,2(7) + 0,1(7) = 7,0;
Ноутбук C = 0,4(10) + 0,3(4) + 0,2(3) + 0,1(2) = 6,0;
Ноутбук D = 0,4(5) + 0,3(3) + 0,2(8) + 0,1(5) = 5,0.

Эти расчеты предсказывают, что человек отдаст предпочтение ноутбуку A, который (при общем балле в 8,0) имеет наибольшую воспринимаемую ценность[54]. Модель «ожидание — ценность» предполагает несколько стратегий, которые компания может использовать для увеличения вероятности того, что потребители выберут именно ее предложение. Предположим, что большинство покупателей ноутбуков формируют свои предпочтения таким же образом. Отталкиваясь от этого, продавец, например, ноутбука B может применить следующие стратегии, чтобы стимулировать больший интерес к своему варианту. Так, компания может изменить конструкцию и параметры ноутбука, например, улучшив его функциональные характеристики и дизайн, а также поднять уровень клиентского обслуживания. В качестве альтернативы она может попытаться изменить мнение потребителей о ноутбуке, не обязательно модифицируя сам ноутбук, а просто более доходчиво сообщая потенциальным покупателям о его преимуществах. Компания также может попробовать изменить мнение потребителей о предложениях конкурентов, сообщив о недостатках альтернативных вариантов. Наконец, можно попытаться изменить убеждения потребителей о важности различных атрибутов, доказав покупателям, что следует придавать большее значение тем атрибутам, согласно которым данный продукт выделяется в лучшую сторону[55].

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ

На этапе оценки альтернатив у потребителя формируются предпочтения относительно брендов из набора выбора и, может быть, намерение приобрести наиболее понравившийся вариант. Окончательное решение о покупке складывается из пяти составляющих: выбор бренда (вариант A), выбор канала дистрибуции (магазин X), решение о количестве (один компьютер), решение о времени осуществления покупки (на выходных) и о способе оплаты (кредитной карточкой). Сложность структуры решения о покупке часто приводит к тому, что потребители прибегают к «ментальным упрощениям», т. е. к эвристическим подходам.

Эвристика в принятии решения. Модель «ожидание — ценность» — это компенсаторная модель, в рамках которой допускается, что положительные стороны продукта, которые воспринимаются покупателем как присущие ему, могут помочь преодолеть (компенсировать) его предполагаемые отрицательные стороны. Таким образом, даже несмотря на то что бренд A в предыдущем примере не обладал графическими возможностями бренда C, имел вторую от конца оценку по параметру размера/веса и был дороже, чем любой другой бренд, его ценность по такой характеристике, как общее соотношение емкости памяти и производительности графики, приводила к тому, что он выигрывал по сравнению с другими компьютерами в этом наборе выбора. В некомпенсаторных моделях потребительского выбора результат суммирования положительных и отрицательных сторон/параметров продукта (с учетом «весовых коэффициентов» этих параметров) не обязательно является определяющим моментом в процессе принятия решения. Оценка атрибутов по отдельности, изолированно друг от друга, облегчает потребителям принятие решений, но также и увеличивает вероятность того, что они сделали бы другой выбор, если бы обдумали все детали более глубоко.

Вместо того чтобы вычислять предполагаемую важность каждого атрибута для продуктов в наборе для рассмотрения, потребители в процессе принятия решения часто используют «ментальные упрощения», называемые **эвристиками выбора** или эмпирическими правилами. Это происходит часто из-за того, что у людей мало времени или они испытывают недостаток когнитивных ресурсов[56]. Наше обладание знаниями о бренде или продукте, наличие большого выбора (особенно если некоторые варианты схожи друг с другом), нехватка времени и социальный контекст (например, потребность в обосновании своего решения перед коллегой или начальником) могут влиять на то, используем ли мы эвристику выбора и, если да, то как. Потребители не обязательно всегда используют только один тип правил, согласно которому делается выбор. Например, они могут иногда действовать по некомпенсаторным правилам принятия решений.

То, как потребители формируют оценки и делают выбор, будет определяться рядом факторов. Профессора Чикагского университета Ричард Талер и Касс Санстейн показывают, как маркетологи могут влиять на принятие решений потребителями с помощью того, что они называют «архитектурой выбора» — «конструирования» среды, в которой структурируются потребительские решения и совершается покупательский выбор. По мнению этих исследователей, предоставление потребителям выбора в условиях нужной среды может — через какую-то небольшую ее особенность — дать им некий «толчок», который привлечет их внимание и приведет к определенному и желаемому их поведению. Талер и Санстейн утверждают, что, например, Nabisco использует «архитектуру умного выбора», предлагая упаковки с закусками, содержащими в себе только 100 калорий, которые приносят компании солидную прибыль и вместе с тем подталкивают потребителей к выбору более здоровых продуктов[57].

Уровень вовлеченности* потребителей. Модель «ожидание — ценность» предполагает высокий уровень вовлеченности потребителей и активную обработку ими поступающей информации, когда они сталкиваются с каким-либо рекламно-маркетинговым «раздражителем». «Модель вероятности тщательной проработки информации» Ричарда Петти и Джона Качиоппо — получившая признание теория формирования и изменения внутренних установок и убеждений — описывает, как потребители проводят оценку как в условиях своей низкой, так и высокой вовлеченности[58].

В этой модели рассматриваются два способа убеждения: «центральный путь» и «периферийный путь». В первом случае формирование или изменение внутренней установки происходит в результате серьезного осмысления и основывается на тщательном, рациональном рассмотрении наиболее существенной информации о товаре или услуге. Во втором — формирование или изменение требует значительно меньших умственных усилий и является следствием ассоциирования бренда с положительными либо отрицательными периферийными сигналами, под которыми могут пониматься, например, одобрительные высказывания знаменитостей, информация из надежного источника или любой объект, вызывающий сильную эмоциональную ответную реакцию.

Потребители следуют по центральному пути только в том случае, если они обладают достаточной мотивацией, способностями и возможностями. Другими словами, они должны сами хотеть детально оценить бренд, сохранять в своей памяти необходимые данные и знания о бренде, продукте или услуге, а также иметь достаточно времени и находиться в «правильной» обстановке. Если какой-либо из этих факторов отсутствует, потребители склонны следовать периферийным путем и учитывать в своих решениях менее важные, «внешние» факторы. Многие продукты мы покупаем в условиях низкой вовлеченности и без понимания существенных различий между брендами. Рассмотрим, к примеру, обычную соль. Если потребители продолжают даже в этой категории тянуться к одному и тому же бренду, это может быть простой привычкой, а не сильной лояльностью, привязанностью к нему.

Имеющиеся данные свидетельствуют о низком уровне вовлеченности относительно большинства недорогих, часто покупаемых продуктов. Они требуют небольших расходов на свою покупку, а риски, связанные с ней, низки. Такие продукты плохо дифференцированы**, из чего следует, что потребителям легко переключаться на другие продукты в этой категории или решаться на импульсивные покупки, чтобы удовлетворить свою потребность в разнообразии. Маркетологи могут стимулировать привыкание к покупке этих продуктов, подчеркивая их качество и принадлежность к бренду, а также обеспечивая эффективную дистрибуцию (т. е. постоянную доступность), чтобы покупатели не были вынуждены искать какие-то альтернативы, если, например, их обычный гель для душа или мыло недоступны.

Маркетологи используют четыре метода в попытках превратить товар или услугу, характеризующиеся низкой вовлеченностью покупателей, в продукт, который поощряет их более высокую вовлеченность. Во-первых, они могут связать продукт с какой-либо вызывающей неподдельный интерес проблемой, как это было, например, когда Crest связала свою зубную

* В контексте этой книги под термином «вовлеченность потребителя» понимается уровень его заинтересованности в каких-либо продуктах, брендах, информированности о них, неравнодушия к ним и т. д. — *Примеч. науч. ред.*

** То есть мало отличаются от аналогов. — *Примеч. науч. ред.*

пасту с профилактикой кариеса. Во-вторых, можно попытаться связать продукт с личной ситуацией — например, производители фруктовых соков начали добавлять в свои напитки витамины и кальций. В-третьих, маркетологи могут разработать рекламу, вызывающую сильные эмоции, связанные с личными ценностями или защитой своего «эго», как, например, когда производители хлопьев начали рекламировать их пользу для сердца среди взрослых и подчеркивать важность долголетия, которое позволит в полной мере насладиться семейной жизнью. В-четвертых, они могут добавить в продукт какую-либо важную функцию: так, например, GE вывела на рынок свои лампочки Soft White. Эти стратегии в лучшем случае повышают вовлеченность потребителей с низкого уровня до умеренного, они не обязательно подталкивают человека к активному покупательскому поведению.

Если потребители слабо вовлечены в процесс принятия решения о покупке, то независимо от того, что делает маркетолог, они, скорее всего, пойдут по «периферийному пути». Маркетологи должны дать один или несколько сильных и заряженных позитивом сигналов, чтобы выбор их бренда был в глазах покупателя оправдан. Это может быть, например, частое повторение рекламы, постоянное напоминание о том, что компания является спонсором чего-то важного и полезного, или активный «пиар» для повышения узнаваемости бренда. Другие периферические сигналы, которые могут склонить чашу весов в пользу бренда — это, например, любимая знаменитость, которая будет одобрять продукты данного бренда, привлекательная упаковка и оригинальная, креативная реклама.

Привходящие факторы. Даже если у потребителя сформировалась оценка, между его намерением и реальным решением о покупке могут возникнуть два препятствия (рис. 3.5). Первое из них — отношение окружающих. Степень, в которой на нас влияет отношение другого человека, зависит от двух факторов: (1) уровня неравнодушия другого человека к предпочитаемому нами выбору и (2) нашей мотивации соответствовать или даже подчиняться желаниям другого человека[59]. Чем «интенсивнее» это отношение другого человека и чем ближе он (или она) нам, тем в большей степени мы корректируем наше намерение совершить покупку. Обратное также верно.

С позицией других людей, их отношением к нашим намерениям связана роль, которую играют оценки информационных посредников: например, веб-сайта The New York Times Wirecutter, который показывает рекомендации по техническим и электронным продуктам; Consumer Reports, который предоставляет объективные обзоры экспертов на все виды продуктов и услуг; JD Power, где можно найти потребительские рейтинги автомобилей, финансовых сервисов, туристических продуктов и услуг; профессиональных критиков-обозревателей в области кино, книг и музыки. Стоит учитывать также отзывы покупателей о товарах, книгах и музыке на таких сайтах, как Amazon.com, и растущее число чатов, досок объявлений, блогов и других интернет-сайтов, таких как Angie's List, где люди обсуждают продукты, услуги и компании[60].

Второй промежуточный фактор — это ситуационные соображения, которые могут возникнуть и изменить намерение совершить покупку. Потребитель может потерять работу до того, как купит ноутбук, какая-то другая покупка может стать более срочной или продавец в магазине может вызвать к себе неприязнь. Предпочтения и даже покупательские намерения не являются полностью надежными «предсказателями» покупательского поведения.

На решение потребителя изменить, отложить принятие решения о покупке или даже избежать его сильно влияет один или несколько типов риска, который воспринимается как реальный[61]. К этим типам относятся: функциональный риск (продукт не соответствует ожиданиям); риск,

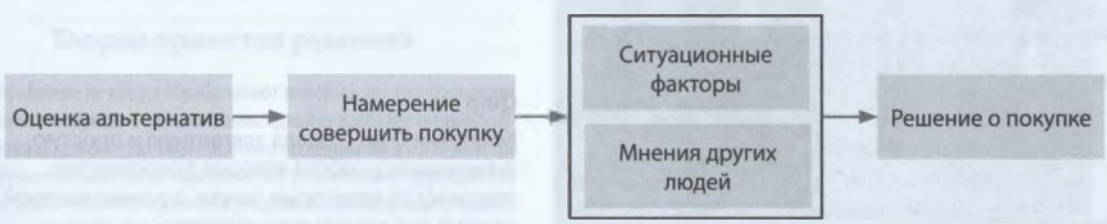


Рис. 3.5. Шаги между оценкой альтернатив и решением о покупке

что продукт представляет угрозу физическому благополучию или здоровью пользователя или других лиц; финансовый риск (продукт не стоит своих денег); социальный риск (продукт вызовет смущение и чувство неудобства перед другими людьми); психологический риск (продукт повлияет на психическое благополучие пользователя); риск того, что если покупка окажется неудачной, то это приведет к тому, что потом будет потрачено больше времени и денег на поиск другого, более удовлетворительного продукта.

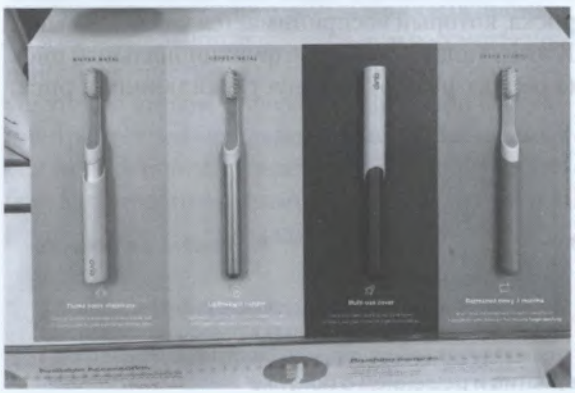
Степень предполагаемого риска зависит от суммы, которую придется потратить, уровня неопределенности атрибутов и уверенности потребителя в самом себе. Покупатели ищут способы устранения неопределенности и смягчения негативных последствий в случае наступления событий, являющихся факторами риска. Среди этих способов — избегание принятия решения, сбор максимума информации о предполагаемой покупке от друзей, предпочтение отечественных брендов, дающих четкие гарантии[62]. Маркетологи должны понимать факторы, вызывающие у потребителей чувство, что они ввязываются в рискованное предприятие, и предоставлять информацию, а также оказывать им поддержку, чтобы устранить это чувство.

ПОВЕДЕНИЕ ПОСЛЕ ПОКУПКИ

После покупки потребитель может почувствовать некоторый дискомфорт, заметив в приобретенном продукте некоторые тревожащие особенности или услышав положительные отзывы о других брендах, после чего будет искать информацию, которая свидетельствует о правильности принятого решения. Грамотно выстроенные маркетинговые коммуникации должны поддерживать оценки, которые убеждают потребителя в его правоте и помогают ему быть довольным покупкой. Работа маркетологов не заканчивается после покупки. Они должны отслеживать удовлетворенность ею, действия человека после, а также то, как продукт впоследствии используется и утилизируется.

Удовлетворенность — это близость ожиданий потребителей и воспринимаемых характеристик и свойств продукта[63]. Если его «эксплуатационные качества» не соответствуют ожиданиям, потребитель остается разочарован; если соответствуют, то человек удовлетворен; если даже превосходят ожидания, то покупатель в восторге. Эти чувства влияют на то, купит ли клиент продукт снова, и будет ли он положительно или отрицательно отзываться о нем, делясь с другими людьми своим опытом и мнением. Чем больше разрыв между ожиданиями и действительностью, тем больше неудовлетворенность. Здесь на первый план выходит манера поведения конкретного человека. Когда продукт не идеален, некоторые потребители увеличивают этот разрыв в своем восприятии и становятся недовольны в крайней степени, другие же могут его минимизировать и их недовольство менее ярко выражено.

Удовлетворенность влияет на действия клиентов после покупки. Удовлетворенный потребитель с большей вероятностью купит продукт снова, а также будет склонен давать хорошие отзывы о бренде. Можно утверждать, что наивысший уровень маркетингового успеха достигается, если человек становится сторонником бренда и рекомендует предложения компании другим. Недовольные же потребители могут отказываться от дальнейших покупок продукта или вернуть его. Они могут предпринять какие-либо действия, которые получат широкую огласку: например, подать жалобу



Quip

Компания Quip создала элегантную и простую зубную щетку, работа которой предполагает подписку на некоторые услуги, в рамках которой каждые три месяца пользователям на замену отправляются батареи и насадки

в соответствующие службы самой компании или в другие структуры (например, частным или государственным организациям), обратиться за помощью в защите своих прав к юристу или выразить свое недовольство в интернете. Действия на индивидуальном уровне могут заключаться в принятии решения прекратить покупать продукт («вариант самоустранения») или предупредить своих друзей («вариант подачи голоса»)[64].

Было доказано, что коммуникация с покупателями после покупки приводит к меньшему количеству возвратов товаров и отмен заказов. Компьютерные компании, например, могут отправлять новым владельцам их продуктов письма, поздравляя с приобретением, скажем, нового прекрасного планшетного компьютера. Они также могут размещать рекламу с участием довольных владельцев продуктов бренда; запрашивать у клиентов предложения по улучшению продукции и давать им адреса, где они смогут получать дополнительные услуги; распространять буклеты с доступно написанными инструкциями; отправлять по электронной почте владельцам продуктов обновления с описанием новых приложений для планшетов. Кроме того, они могут создать эффективные механизмы быстрого рассмотрения жалоб клиентов.

Важный аспект поведения клиента после покупки, за которым должны следить маркетологи, касается использования и утилизации продукта. Ключевым фактором увеличения частоты продаж является норматив амортизации продукта, т. е. та скорость, с которой этот продукт плановым образом исчерпывает свои полезные свойства: чем более часто и интенсивно человек использует продукт, тем раньше он может вернуться на рынок с целью покупки его замены. Однако потребители могут медлить с заменой некоторых продуктов по причине завышенной оценки их сроков службы[65].

Одна из маркетинговых стратегий подстегивания потребителей к новым покупкам «на замену» состоит в том, чтобы привязывать замену продукта к определенному празднику, событию или времени года (например, поощрять замену батареек в детекторах дыма по окончании летнего периода). Другой вариант — предлагать поставки продукта по подписке, как, например, делает Dollar Shave Club, чьи бритвы доставляются клиентам ежемесячно, или Quip, которая отправляет насадки для своих электрических зубных щеток каждые три месяца. Компании ежемесячно рассылают подписчикам коробки с разнообразными сопутствующими товарами в различных областях: от косметики (Birchbox) до одежды (Le Tote), продуктов питания (Blue Apron) и ухода за собаками (BarkBox).

Другая стратегия заключается в том, чтобы предоставить потребителям более точную информацию о том, когда им необходимо заменить продукт, чтобы сохранить его текущие характеристики. Батареи имеют встроенные датчики, которые показывают, сколько энергии у них осталось; бритвы имеют цветные полоски, а зубные щетки — цветные щетинки, указывающие на износ лезвий или насадок и т. д. Возможно, самый простой способ увеличить интенсивность использования продукта — узнать, в каких случаях им на самом деле пользуются в меньшей мере, чем это рекомендуется, и убедить клиентов в преимуществах регулярного применения или увеличения количества товаров, являющихся «расходным материалом». Эта цель стоит за инструкцией в духе «вымойте шампунем, прополощите и повторите это еще раз», которую можно найти на флаконе всеми любимого шампуня.

Памятка маркетолога

Теория принятия решений

Потребители не всегда обрабатывают информацию или принимают решения обдуманно и рационально. Одной из наиболее активных областей академических маркетинговых исследований в последние три десятилетия была теория поведенческих решений, фокусирующаяся на том, как потребители принимают решения. Сторонники поведенческой теории принятия решений выявили множество сценариев, в которых покупатели делают, казалось бы, иррациональный выбор. Здесь мы рассмотрим некоторые проблемы принятия решений в двух широких областях: (1) эвристик и предубеждений (предвзятости) и (2) эффектов так называемого «фрейминга».

Эвристики (или эмпирические правила) — это простые правила определенного рода, которые люди используют для экономии времени и минимизации когнитивных усилий при формировании суждений и принятии решений. В этих правилах наблюдается тенденция

к сосредоточению только на наиболее важных аспектах проблемы, а другим ее факторам уделяется мало внимания или они просто «выносятся за скобки». Этот упрощенный подход часто приводит к выбору, характеризующемуся меньшей точностью и ошибками, которые могут стать причиной неоптимальных результатов (хотя и зачастую близких к оптимальным). Подобные систематические ошибки, также называемые «предвзятостью при принятии решений», особенно часто случаются, если эти решения являются сложными и их приходится принимать в условиях временных ограничений. Некоторые из наиболее распространенных эмпирических правил принятия решений описаны ниже.

- *Эвристика доступности* отражает склонность людей судить о том, что какое-то событие с большой вероятностью может произойти, поскольку они могут припомнить случаи, когда оно действительно имело место в прошлом. Например, если спросить, от чего в Соединенных Штатах умирает больше людей: в результате убийств или от эмфиземы, то большинство людей ответят, что от убийств — потому что они легче приходят на ум (новостные СМИ уделяют им больше внимания, чем эмфиземе), несмотря на то что на самом деле все наоборот: заболевание является причиной большего числа смертей, чем убийства.
- *Эвристика репрезентативности* отражает стремление делать выводы о вероятности наступления события на основе того, в какой степени оно похоже на другие события этой же категории. Бледный, кроткий, тихий человек в очках будет скорее считаться «гиком», чем активным, общительным и открытым «мачо». Эта эвристика приводит к ряду предубеждений, сопутствующих принятию решений, в том числе к пренебрежению так называемой «базовой ставкой»*, что выливается в игнорирование реальной вероятности наступления события.
- *Ошибка конъюнкции*** возникает из-за свойственного людям заблуждения о том, что два события вероятнее всего произойдут вместе, а не что любое из них произойдет независимо от другого. В классическом примере ошибки конъюнкции респондентам дается описание Линды как девушки, бывшей в студенческие годы яркой, открытой и обеспокоенной проблемами дискриминации и социальной несправедливости. На просьбу дать свое предположение, является ли теперь Линда (А) кассиром в банке или (В) кассиром в банке и активным участником феминистского движения, большинство респондентов выбрали второе, даже несмотря на то, что «конъюнкция» (В) не может быть более вероятным событием, чем одна из его составляющих (А).

Фрейминг*** решений — это способ, которым выбор из нескольких вариантов предлагается лицу, принимающему решение, и рассматривается им. Сотовый телефон за 200 долларов может показаться не таким уж дорогим по сравнению с телефоном за 400 долларов, но он может показаться очень дорогим по сравнению с телефоном за 50 долларов. Эффекты фрейминга широко распространены и могут оказывать очень мощное воздействие.

Мы обнаруживаем их в «сравнительной рекламе», когда продукт какого-то бренда выгодно позиционируется относительно других продуктов, предположительно обладающих худшими характеристиками («удвоенная очищающая способность»); ценообразовании, когда декларируемая цена может сделать так, что продукт будет казаться менее дорогим («всего за копейку в день»); в сообщаемой информации о продукте, где более крупные величины могут показаться предпочтительными («24-месячная гарантия» вместо «двухлетней гарантии»); противопоставлении нового продукта уже существующим, чтобы покупатели быстрее дошли до мысли о его превосходных функциях и характеристиках.

Принимая финансовые решения, потребители используют особую форму фрейминга, называемую «теорией рациональных расчетов»****. Исследования показали, что люди склонны относить разные транзакции к разным «ментальным счетам», хотя в этом нет никакой логики, потому что деньги с любого из этих счетов можно использовать для достижения любой из целей. Такой «ментальный учет» основан на ряде основных принципов.

- Потребители склонны *разделять получаемые выгоды*. Когда у продавца есть продукт с более чем одним положительным аспектом, желательно, чтобы покупатель оценивал каждый такой аспект отдельно. Например, перечисление многочисленных преимуществ крупного товара производственного назначения может привести к тому, что сумма отдельных его частей покажется больше единого целого.
- Потребители склонны *объединять траты*. Маркетологи могут оказаться в выигрышном положении, убеждая потребителя купить

* В данном фрагменте термин «базовая ставка» (base-rate) относится не к банковской сфере, а скорее к теории вероятности и математической статистике. Ошибка базовой ставки (пренебрежение базовой ставкой, игнорирование базового уровня) — это ошибка в мышлении, когда человек, сталкиваясь и с общей информацией о частоте или вероятности наступления события (базовой ставкой) и со специфической информацией об этом событии, имеет склонность игнорировать первое и фокусироваться на втором. — *Примеч. науч. ред.*

** Термин «конъюнкция» взят из математической логики (булевой алгебры) и означает «логическое умножение». Конъюнкция двух высказываний (обозначается как A&B) приобретает значение «истина» (true), только если оба высказывания — А и В — истинны. Если хотя бы одно из них ложно, то и вся конъюнкция принимает значение «ложь» (false). — *Примеч. науч. ред.*

*** Эффект фрейминга в психологии — это когнитивное искажение, заключающееся в том, что форма подачи информации человеку влияет на восприятие им сути этой информации. — *Примеч. науч. ред.*

**** В оригинале mental accounting — термин, который иногда переводится как «ментальный учет». Смысл этого психологического феномена в том, что в сознании человека одна и та же сумма денег, поступившая из разных источников, может иметь разную ценность (и, соответственно, эти суммы будут в сознании «зачислены» на разные воображаемые «счета»). Например, регулярные поступления (зарплаты, пенсии) человек планирует тратить на «обычные» покупки (еда, оплата жилья), а вот неожиданно найденная крупная купюра может легко уйти на что-то совершенно необязательное. — *Примеч. науч. ред.*

какой-то продукт, если его стоимость может быть добавлена к другой крупной покупке. Например, покупатели жилья проще относятся ко всяким дополнительным расходам, учитывая и без того высокую цену дома.

- Потребители склонны *интегрировать меньшие потери с большей прибылью*. Такой «принцип отмены» может объяснить, почему удержание налогов из ежемесячной зарплаты воспринимается менее болезненно, чем крупные единовременные налоговые выплаты: негатив от удержания относительно небольшой суммы, скорее всего, компенсируется позитивом от получения большей суммы заработной платы.
- Потребители склонны *отделять малую прибыль от больших убытков*. Принцип «серебряной подкладки»* может объяснить популярность скидок на крупные покупки — например, автомобили.

Рассмотрим выбор между двумя сценариями. В сценарии А вы тратите 50 долларов на покупку билета на концерт. Когда вы приходите на шоу, вы понимаете, что потеряли свой билет, и решаете купить замену. А в сценарии В вы решаете купить билет на концерт прямо у двери. И когда вы добираетесь до места проведения шоу, вы понимаете, что каким-то образом по пути потеряли 50 долларов. Вы все равно решаете купить билет.

Какую потерю вы пережили бы менее остро? Большинство людей выбирают сценарий В. Хотя денежные потери в обоих случаях одинаковы, в первом из них вы, возможно, мысленно уже выделили 50 долларов на концерт, и покупка еще одного билета превысит ваш мысленный бюджет на культурную программу. Во втором случае деньги, которые вы потеряли, не принадлежали никакому «ментальному счету», поэтому вы не превышали какой-либо «мысленный бюджет»[66].

ВЫВОДЫ

1. Чтобы успешно конкурировать на рынке и создавать потребительскую ценность, менеджеры должны полностью понимать как теоретическое, так и реальное поведение потребителей.
2. На поведение потребителей влияют три фактора: культурный, социальный и личностный. Изучение этих факторов может дать ключ к разгадке, который поможет компаниям более эффективно обращаться к покупателям и обслуживать их. Культурные факторы оказывают самое сильное и широкое влияние на восприятие и желания людей, а также на то, как они удовлетворяют свои потребности.
3. На поведение потребителей влияют четыре основных психологических процесса: мотивация, восприятие, обучение и память.
4. Понимание мотивации потребителей начинается с понимания потребностей, которые они стремятся удовлетворить своими действиями. Некоторые из них являются биологическими и возникают из физиологически напряженных состояний, таких как голод, жажда или какой-либо дискомфорт. Другие потребности являются психологическими и возникают из, например, потребности в признании, уважении или принадлежности к какой-либо группе. Потребность становится мотивацией, когда ее острота поднимается на уровень, достаточный для того, чтобы заставить нас действовать. Мотивация имеет как направленность, так и интенсивность.
5. Восприятие — это процесс, посредством которого мы выбираем, организуем и интерпретируем поступающую информацию для создания в голове осмысленной картины мира. В маркетинге восприятие важнее реальности, потому что оно влияет на фактическое поведение потребителей. Люди по-разному воспринимают один и тот же объект благодаря трем процессам восприятия: избирательному вниманию, избирательному искажению и избирательному удержанию.
6. Реакция потребителей не всегда носит рациональный характер, она может быть обусловлена эмоциями и порождать разные чувства. Эмоции — это психические состояния, которые возникают спонтанно, а не в результате каких-либо сознательных усилий и отражают положительные или отрицательные реакции людей на внутренние и внешние раздражители.
7. Память — способность мозга записывать, хранить и извлекать информацию и воспоминания о событиях — играет важную роль в принятии решения о покупке. Есть два типа памяти: кратковременная (временное и ограниченное по объему хранилище

* В данном фрагменте используется англоязычная идиома, аналог которой в русском языке найти трудно. «Серебряная подкладка» — это метафора, означающая, что в каком-то негативном событии может быть и положительный аспект. — *Примеч. пер.*

информации) и долговременная (более постоянное, потенциально неограниченное хранилище). Модель ассоциативной сетевой памяти рассматривает долговременную память как набор узлов и связей. Узлы представляют собой хранимую информацию, они соединены между собой с помощью различных по прочности связей.

8. Типичный процесс покупки состоит из следующей последовательности событий: осознание проблемы, поиск информации, оценка альтернатив, решение о покупке и поведение после покупки. Потребители не обязательно будут проходить процесс покупки упорядоченным образом: они могут менять последовательность этапов или пропускать их, чередовать покупки онлайн и офлайн. Задача маркетолога — понять поведение покупателя на каждом этапе.
9. Потребители являются настроенными на принятие конструктивных решений людьми, они подвержены многим контекстуальным влияниям. Они часто проявляют низкую вовлеченность, в результате чего руководствуются многими эмпирическими правилами. Мнения и позиции других людей, непредвиденные ситуационные факторы могут повлиять на решение о покупке. Также на решение потребителя изменить, отложить покупку или даже избежать ее оказывает сильное влияние один или несколько типов предполагаемого риска.
10. Маркетологи должны следить за удовлетворенностью клиентов и за тем, как они используют предложения компании. Удовлетворенность определяется соответствием между ожиданиями потребителей и воспринимаемыми характеристиками продукта. Мониторинг удовлетворенности важен, потому что он отражает ценность, которую клиенты получают от предложения компании. Изучение поведения потребителей после покупки направлено на то, чтобы понять, как они используют приобретенный продукт, а потом избавляются от него. Это помогает в выявлении как потенциальных проблем, так и новых рыночных возможностей.

В центре внимания

Mayo Clinic

Mayo Clinic — первая и крупнейшая интегрированная некоммерческая медицинская групповая практика в мире. Уильям и Чарльз Мэйо основали клинику более 100 лет назад как небольшое амбулаторное учреждение и впервые разработали концепцию групповой медицинской практики — модель, которая широко используется сегодня.

Mayo Clinic предоставляет медицинскую помощь исключительного качества и является лидером в стране по многим специальностям, таким как онкология, болезни сердца, респираторные заболевания и урология. Она неизменно занимает первое место в списке лучших больниц U.S. News & World Report и пользуется более чем 80 %-ной узнаваемостью бренда среди взрослых американцев. Mayo Clinic достигла такого уровня успеха, применяя подход, отличный от того, что использовали большинство клиник и больниц, и неизменно ориентируясь на то, какое впечатление остается у пациентов. Две взаимосвязанные ключевые ценности клиники, восходящие к ее основателям и являющиеся приоритетом во всем, что делает организация, — ставить интересы пациента превыше всего и работать в команде.

Mayo Clinic
Источник: Bob Pool/Shutterstock

В трех кампусах Mayo Clinic в Рочестере (штат Миннесота), Скоттсдейле, Аризоне и Джексонвилле во Флориде учитывается каждый аспект взаимодействия с пациентом и то, какое впечатление этот аспект произведет. С того момента, как люди входят в одно из помещений клиники Майо, они испытывают нечто совершенно уникальное.

Все начинается со встречающих, которые приветствуют новых пациентов в здании и помогают им пройти весь административный процесс приема в клинику. К повторным пациентам обращаются по имени, с теплой улыбкой. Здания больниц и помещения внутри спроектированы и построены с учетом потребностей клиентов. Как объяснил один из архитекторов, здания предназначены для того, чтобы «пациенты почувствовали себя немного лучше еще до того, как пойти на прием к врачу». Например, этому способствует то, что в вестибюле больницы Mayo Clinic в Скоттсдейле есть крытый водопад и стена с окнами, из которых открывается вид на горы.

Здание Gonda Building в Рочестере с 21 этажом является своего рода штаб-квартирой Mayo Clinic, куда люди со всего мира приезжают за медицинской помощью. Оно отличается впечатляющими открытыми пространствами и огромными устремленными в небо окнами. Там находится Центр инноваций, где воплощаются в жизнь многие передовые идеи Mayo. Его миссия звучит так: «Преобразование того, как услуги в области здравоохранения предоставляются пациентам, и того, какое впечатление они получают». Чтобы предложить идеи, которые помогут достичь этой высокой цели, сотрудники центра наблюдают за пациентами, опрашивают семьи, проводят исследования, а также тестируют и моделируют возможные решения. Например, когда Mayo Clinic решила, что нуждается в серьезном обновлении своих помещений, Центр инноваций использовал модели гибкого пространства в прототипах кабинетов для осмотра — чтобы сотрудники и пациенты могли протестировать новые планировки и решить, какая среда окажется наиболее благоприятной для них и будет способствовать эффективной работе. Получившийся в результате дизайн был назван «комнатами Джека и Джилл». В рамках этой концепции пространство, отводимое для осмотров пациентов, отделялось от мест для бесед с ними. Две комнаты для разговора теперь расположены по обе стороны от комнаты для осмотра, и доступ к ним осуществляется через внутренние двери. Этот дизайн приносит пользу как пациентам, так и врачам, которым нравится иметь специально выделенное место для обсуждений вдали от медицинских инструментов и оборудования, а также пространство, которое смогут занять члены семьи. Кроме того, врачи сочли отсутствие мебели в комнате для осмотра фактором, улучшающим общую атмосферу.

Другой существенной особенностью обслуживания пациентов является концепция Mayo Clinic о командной работе. Человек может прийти в Mayo Clinic по направлению врача или без него. К моменту его прибытия в клинику собирается команда специалистов, которые будут заниматься этим пациентом. Ее состав может представлять из себя любое сочетание медицинских работников, включая лечащего врача, хирургов, онкологов, рентгенологов, медсестер, ординаторов или других профессионалов с соответствующими навыками, опытом и знаниями.

Члены команды работают вместе, чтобы диагностировать медицинские проблемы каждого пациента. Это может занять несколько часов, в течение которых будут рассматриваться и обсуждаться результаты тестов и анализов, которые позволят поставить наиболее точный диагноз и определить самые эффективные методы лечения. Как только команда достигает консенсуса, ее лидер встречается с пациентом и обсуждает с ним (или с ней) варианты дальнейших действий. На протяжении всего процесса пациентам предлагается принимать участие в обсуждениях. Если необходимо хирургическое вмешательство, то операцию часто планируют провести в течение 24 часов, что резко контрастирует с длительным ожиданием, с которым люди сталкиваются во многих других больницах. Врачи Mayo Clinic понимают, что те, кто обращается к ним за помощью, ждут от них максимально быстрых действий.

Зарплата врачей не привязана к количеству осмотренных человек или предписанных анализов. В результате пациенты получают больше внимания, индивидуальный подход, а врачи работают вместе, а не противореча друг другу. Как объяснил один педиатр из Mayo Clinic: «У нас нет никаких предубеждений по поводу обращений к коллегам для получения того, что я называю "консультацией на обочине". Мне не нужно принимать решение о том, как делиться вознаграждением, или думать о том, что я должен что-то кому-то. У нас не бывает случаев, когда люди помогают друг другу по принципу "ты мне – я тебе"».

Поскольку Mayo Clinic является некоммерческой организацией, весь ее операционный доход инвестируется в исследовательские и образовательные программы. Прорывные исследования быстро внедряются и преобразуются в качественную помощь пациентам. Mayo Clinic предлагает образовательные программы в своих пяти образовательных центрах, и многие из ее врачей проходят эти программы с укоренившейся в их головах философией Mayo Clinic, включающей девиз «Благо пациента — это единственный интерес, который следует учитывать».

Mayo Clinic была по достоинству оценена многими независимыми аналитиками за господствующий в ней образ мышления, выдающийся уровень и эффективность обслуживания, а также за то, что основное внимание уделяется уходу за пациентами и достижению их удовлетворенности. Генеральный директор доктор Джон Ноузворти заявил: «Иногда нам приходится принимать решения, которые не имеют большого смысла с точки зрения бизнеса, но являются правильными для пациента». Возможно, именно поэтому в Mayo Clinic ежегодно приезжают на лечение более миллиона пациентов, в том числе президенты США и главы иностранных государств[67].

Вопросы

1. Объясните, почему Mayo Clinic является чем-то исключительным с точки зрения обслуживания пациентов. Какую ценность Mayo Clinic создает для них?
2. Каковы ключевые моменты, отличающие Mayo Clinic от других больниц и медицинских учреждений?
3. Существует ли конфликт, противоречие между желанием удовлетворить запросы пациентов и стремлением к предоставлению наилучшего медицинского обслуживания? Почему «да» или почему «нет»?

Intuit

Intuit разрабатывает и продает программное обеспечение для финансового и бухгалтерского учета, подготовки налоговой отчетности, а также сопутствующие услуги для малого бизнеса, бухгалтеров и индивидуальных клиентов. Компания была основана в 1983 году бывшим сотрудником Procter & Gamble Скоттом Куком и программистом из Стэнфордского университета Томом Пру после того, как Кук понял, что следует найти лучший способ автоматизировать процесс оплаты счетов. На протяжении более чем 35 лет миссия Intuit заключалась в том, чтобы «совершить революцию в жизни людей, решая их важные проблемы в области бизнеса и управления финансами».

Intuit выпустила свой первый продукт, Quicken, в 1984 году, но за эти первые несколько лет чуть дважды не прекратила свою деятельность. Чтобы выжить, Intuit изменила стратегию распространения и стала продавать свои программные продукты банкам. После нескольких положительных отзывов в торговых журналах и эффективной рекламной кампании в печати, в которой упоминался бесплатный контактный номер вида 1-800, компания добилась своего первого прорыва. К 1988 году Quicken стал самым продаваемым финансовым продуктом на рынке. Затем, в 1992 году, компания запустила QuickBooks — программный продукт для малого бизнеса, автоматизировавший бухгалтерский учет и расчет заработной платы, а на следующий год вышла на биржу (стала публичной компанией).

Intuit быстро росла в начале 1990-х благодаря успеху Quicken, QuickBooks и TurboTax — программы для быстрой подготовки налоговой отчетности. Продукты Intuit делали для малого бизнеса то, чего не могли сделать более сложные бухгалтерские пакеты: они помогали решать его финансовые и налоговые проблемы простым и удобным способом. Вообще-то Intuit была не первой компанией, вышедшей на рынок с программным обеспечением для подготовки налоговых деклараций. По меньшей мере 46 других фирм уже предлагали аналогичные продукты. Отличало от них оригинальную версию Quicken то, что она имела хороший внутренний дизайн и интуитивно понятный интерфейс: вместо того, чтобы выглядеть как электронная таблица, она выводила на экран компьютера знакомые изображения реестра чеков, а также индивидуальные чеки. В результате Quicken мгновенно стала лидером на рынке программ для личных финансов, хотя предлагала лишь одну треть возможностей многих конкурирующих продуктов.

Понимание компанией Intuit того факта, что именно простота в использовании, а не стремление к глубокому бухгалтерскому анализу является ключом к созданию потребительской ценности, стало результатом обширных исследований запросов потребителей. Intuit ежегодно тратит значительное количество времени и денег — примерно 20 % своей чистой выручки — на исследования и разработки. Исследования на предмет того, что нужно потребителям, помогают Intuit точно понять, как клиенты используют свои продукты, как относятся к ним в условиях динамичного мира высоких технологий, меняющихся потребностей и растущей конкуренции.

Исследователи могут получать информацию от потребителей различными способами. Они посещают дома или офисы пользователей, чтобы точно узнать, каким образом применяются их продукты, что работает хорошо, что расстраивает потребителей и как можно улучшить продукты. Ежегодно Intuit тратит около 10 000 часов рабочего времени своих сотрудников на такие визиты. Intuit также приглашает потребителей в одну из своих исследовательских лабораторий, чтобы поэкспериментировать с новыми продуктами и идеями компании, протестировать их. Кроме того, пользователей опрашивают по телефону и часто просят просмотреть новые концепции дизайна программных продуктов в интернете. Компания также постоянно проводит масштабные исследования, чтобы получить больше информации о будущих тенденциях, затрагивающих малый бизнес. Intuit использует полученные знания для ежегодного выпуска улучшенных версий своих продуктов и понимания того, что потребуется от следующего поколения финансового и налогового программного обеспечения.

Intuit

Эти глубокие исследования в последние годы привели к созданию инновационных продуктов и услуг. Например, сотрудники Intuit наблюдали, как молодые потребители разочаровывались в использовании налоговой программы Intuit, потому что не могли оплатить налоги через свое мобильное устройство. Это разочарование и стремление Intuit к удовлетворению запросов таких пользователей привели к разработке налогового приложения SnapTax. Программа автоматически распознает данные из форм W-2 потребителей и вводит эти данные непосредственно в TurboTax. SnapTax был первым инструментом, позволяющим людям полностью подготавливать и подавать в электронном виде со своих смартфонов налоговые декларации в федеральные органы и в соответствующие инстанции отдельных штатов. Реакция потребителей была ошеломляющей: через две недели после выпуска SnapTax вытеснил игру Angry Birds в качестве самого популярного приложения на iTunes.

Понимая важность оптимизации процесса ввода данных, Intuit приобрела Mint — онлайн-сервис управления личными финансами, который позволял клиентам вводить свой банковский пароль и автоматически загружать всю информацию о своих расходах, исключая тем самым ручной ввод данных. Также появилась возможность предварительного просмотра круговой диаграммы движения финансов. После этого Intuit включила многие функции Mint в свое собственное программное обеспечение, сократив время между моментом начала использования программы и получением ее первых результатов — четких, ясно читаемых бюджетов и круговых диаграмм. Понимая, что подготовка налоговых деклараций — это трудоемкий и очень эмоционально заряженный процесс, Intuit сосредоточилась не только на функциональности программного обеспечения, но и на эмоциональной отдаче за счет сокращения усилий клиентов и ускорения процесса получения ими причитающихся налоговых возмещений.

Хотя Intuit год от года совершенствовала свои маркетинговые кампании, позитивное «сарафанное радио» и исключительно высокий уровень обслуживания клиентов все также оставались наиболее эффективными маркетинговыми инструментами фирмы с первых дней. Действительно, примерно 8 из 10 клиентов покупают продукты Intuit из-за неофициальных рекомендаций, передаваемых из уст в уста. Способности Intuit завоевывать и защищать свои позиции на рынке в значительной степени способствует мощь их потребительской экосистемы, включающей TurboTax, Quicken, QuickBooks и Mint, которая предлагает своим клиентам больше выгод в отношении денег, времени и чувства уверенности. По мере глобального расширения Intuit создаются все новые продукты, способные лучше удовлетворять постоянно меняющиеся потребности клиентов. В 2019 году компания разработала решение, которое позволяет клиентам Coinbase и Coinbase Pro загружать свои транзакции, прибыли и убытки непосредственно в TurboTax Premier, что затем должно помочь пользователям этого продукта определить, как подавать свои налоговые декларации[68].

Вопросы

1. Почему исследование запросов потребителей и стремление обеспечить простоту использования своих продуктов так важны для успеха Intuit?
2. Какую ценность Intuit создает для своих клиентов?
3. Какие задачи стоят перед Intuit в ближайшем будущем?

Глава 4

Анализ корпоративных рынков

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Объяснять ключевые аспекты процесса закупок в организациях.
2. Определять роль центра закупок и снабжения в организации.
3. Описывать этапы процесса принятия решений о закупках на бизнес-рынках.
4. Объяснять, как организации разрабатывают маркетинговые программы для привлечения и удержания бизнес-клиентов.
5. Описывать, как маркетологи, работающие на B2B-рынках, выстраивают и поддерживают отношения с клиентами.

Caterpillar

Пристальное внимание к инновациям и расширению ассортимента продукции сделало фирму Caterpillar, продававшую только тракторы, крупнейшим в мире производителем землеройной техники и двигателей для нее.
Источник: Daniel Acker/Bloomberg/Getty Images

Общий объем корпоративных рынков значительно больше, чем потребительских, хотя первые часто и менее заметны, чем вторые. Рынки бизнес-клиентов включают в себя все предприятия, организации и правительства, которые покупают и продают огромное количество сырья, промышленных компонентов, заводов и оборудования, расходных материалов и услуг, необходимых им для разработок собственных предложений для других предприятий и конечных потребителей. По своей сути маркетинг, направленный на бизнес-клиентов, как и потребительский маркетинг, имеет целью создание рыночной стоимости путем разработки предложений, отвечающих потребностям этих клиентов. Caterpillar — это компания, которая постоянно стремится удовлетворять потребности своих покупателей, но часто даже превосходит их ожидания.

Компания Caterpillar была образована в 1925 году путем слияния двух калифорнийских компаний — производителей тракторов. Однако название Caterpillar восходит к началу 1900-х годов, когда Бенджамин Холт, один из основателей компании, разработал гусеничный трактор с широкими и толстыми гусеницами вместо колес. Эти гусеницы предотвращали погружение машины в глубокую и мягкую плодородную почву Калифорнии, которая, будучи влажной, становилась совершенно непроходимой. Новый сельскохозяйственный трактор мог двигаться по полям так, что, по словам одного наблюдателя, создавалось впечатление, что он «полз как гусеница». Холт продавал тракторы под маркой Caterpillar, и после слияния вновь образованная компания стала называться Caterpillar Tractor Company. Поначалу фирма неуклонно росла, достигнув нескольких важных вех, включая использование фирменных гусениц Caterpillar на армейских танках во время Первой и Второй мировых войн. Огромное послевоенное строительство и высокий спрос за границей поддерживали высокие продажи в середине XX века. Этому способствовали и такие инновации, как трактор с дизельными моторами и с резиновыми шинами. С тех пор компания Caterpillar Inc., или CAT, превратилась в крупнейшего в мире производителя землеройной техники и двигателей. Сегодня Caterpillar занимает первое или второе место в каждой из отраслей, в которой она работает. Ее продукция славится высоким качеством и надежностью. Компания уделяет большое внимание инновациям, расширяя свой ассортимент. Ее машины, окрашенные в отличительный желтый цвет, можно найти по всему миру. Они помогли сделать этот бренд одним из символов США[1].

Многие бренды, входящие в список самых дорогих в мире, принадлежат компаниям, ведущим свою деятельность именно на корпоративных рынках. Среди них — ABB, Caterpillar, DuPont, FedEx, HP, IBM, Intel, Siemens*. Очень многие базовые принципы маркетинга справедливы и для игроков корпоративных рынков. Им необходимо руководствоваться принципами холистического маркетинга, устанавливать прочные и долговременные взаимоотношения со своими клиентами — все точно так же, как и при работе с конечными пользователями. Но продажи на бизнес-рынках отличаются некоторыми уникальными особенностями, которые мы и рассмотрим в этой главе[2].

* Справедливости ради, нужно отметить, что некоторые из перечисленных компаний (например, FedEx, Hewlett-Packard) работают не только на корпоративных рынках, но и на рынках конечных пользователей. — *Примеч. науч. ред.*

ПРОЦЕССЫ ЗАКУПОК В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Организационные закупки — это процесс принятия решений, в ходе которого организация определяет потребность в товарах и услугах, выявляет, оценивает и выбирает бренды и поставщиков требуемых продуктов[3].

ПОНИМАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ РЫНКОВ

Корпоративные рынки составляют организации, приобретающие товары и услуги для использования в производстве других товаров или услуг, которые предназначены для дальнейших продаж, сдачи в аренду или поставок любого иного рода потребителям. Любая фирма, которая поставляет компоненты, используемые для изготовления других продуктов, находится на B2B-рынке. Вот некоторые из основных отраслей, составляющих бизнес-рынок: аэрокосмическая промышленность; сельское хозяйство, лесное хозяйство и рыболовство; химическая промышленность; компьютерная индустрия; строительство; военно-промышленный комплекс; энергетика; добыча полезных ископаемых; любое производство; транспорт; связь; коммунальные услуги; банковское дело, финансы и страхование; дистрибуция; оказание всевозможных услуг.

Объемы закупок и связанные с ними денежные потоки на корпоративных рынках значительно превосходят соответствующие показатели рынка конечных пользователей (потребительского рынка). Давайте рассмотрим, к примеру, процесс изготовления и продажи простой пары туфель[4]. Сегодня в производстве обуви используется широкий спектр материалов и их комбинаций. Кожа, резина, синтетика и текстиль входят в число основных материалов верха. Каждый из них имеет свою специфику и отличается от других не только внешним видом, но и физическими свойствами, сроком службы и требованиями по уходу. Выбор материала во многом влияет на долговечность обуви и часто определяет условия ее использования. Например, если речь идет о кожаной обуви, то сначала торговец шкурами должен продать их кожевенникам, которые, в свою очередь, продадут выдубленную кожу обувщикам. Производители обуви организуют сбыт готовой продукции оптовым торговцам, которые перепродают ее розничным торговцам, которые, наконец, предлагают ее конечным потребителям. Но каждый участник такой цепочки поставок также должен приобретать множество других товаров и услуг, которые необходимы для обеспечения своей операционной деятельности.

Учитывая высокую конкуренцию на B2B-рынках, самым большим врагом для маркетологов здесь является так называемая «коммодитизация», т. е. тенденция к восприятию клиентами схожих продуктов разных компаний как практически одинаковых[5]. Она «съедает» прибыли и ослабляет лояльность потребителей. Ее можно преодолеть, только если целевые покупатели будут убеждены в существовании значимых различий между представленными на рынке продуктами и будут понимать, что уникальные выгоды предложений какой-то конкретной фирмы стоят дополнительных затрат. Таким образом, важнейший этап в B2B-маркетинге заключается в создании актуальных отличий своего бренда и своих продуктов от того, что предлагают конкуренты, и в информировании своих потенциальных клиентов об этой разнице.

Участники B2B-рынка во многом сталкиваются с теми же проблемами, что и компании, которые работают на потребительских рынках — особенно когда дело доходит до понимания своих клиентов и того, что для них представляет ценность. Авторитетный Институт изучения бизнес-рынков (ISBM) отмечает, что тремя важнейшими целями для B2B-маркетинга являются интеграция отделов продаж и маркетинга, управление деятельностью в области инноваций, а также сбор и использование информации о клиентах и рынке. Четыре дополнительных императива для маркетологов, которые выделяет ISBM, — это демонстрация вклада маркетинга в эффективность всего бизнеса, более глубокое взаимодействие с непосредственными клиентами и клиентами клиентов, определение правильного сочетания централизованной и децентрализованной маркетинговой деятельности, а также поиск и дальнейшее развитие талантливых кадров и их компетенций[6].

Рассмотрим характеристики корпоративного рынка, определяющие его существенные отличия от потребительского.

- **Покупатели являются более крупными, но их значительно меньше.** Поставщик товаров для предприятий в сравнении с торговцем товарами широкого потребления обычно

имеет дело с ограниченным числом покупателей. Например, благополучие компании Goodyear Tire Company и других поставщиков автомобильных товаров и комплектующих всецело зависит от заказов, получаемых ими лишь от нескольких крупнейших автопроизводителей США.

- **Тесные отношения поставщиков и покупателей.** Поскольку количество покупателей на деловом рынке ограниченно, их значение и влияние на поставщиков возрастают. Ожидается, что поставщики будут адаптировать свои предложения к индивидуальным потребностям бизнес-клиентов. Базирующаяся в Питтсбурге компания PPG Industries ежегодно закупает у тысяч своих поставщиков материалы и услуги на сумму более 7 миллиардов долларов. PPG стремится отдельно вознаграждать своих поставщиков за качество их продукции и сопутствующей документации, а также за выдающиеся показатели по таким характеристикам, как оперативность доставки и откликов на запросы, инновационность и постоянное совершенствование. В рамках своей программы Supplier Added Value Effort ($AVE) PPG побуждает своих поставщиков товаров и услуг для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации предоставлять ежегодные предложения, которые бы несли в себе дополнительную ценность и приводили бы к снижению затрат на закупки, равные не менее 5 % их общего годового оборота с PPG[7]. Корпоративные покупатели зачастую выбирают себе поставщиков из числа собственных клиентов. Так, например, предприятие — производитель бумаги может приобретать химикаты у компании, специализирующейся на производстве химической продукции. А та, в свою очередь, может закупать значительный объем бумаги, выпускаемой данным предприятием.
- **Профессиональные закупки.** Товары для нужд предприятий закупают профессионально подготовленные агенты по снабжению, в обязанности которых входит следование политике закупок компании, соблюдение определенных ограничений и требований. Например, процесс деловых закупок включает запрос у поставщиков прейскурантов и предложений, а также заключение контрактов (этапы, не характерные для потребительских покупок). Агенты по закупкам должны постоянно учиться. В США многие из них связаны с Институтом управления поставками (Institute for Supply Management, ISM), целью которого является повышение статуса профессиональных агентов и менеджеров по закупкам и эффективности их работы. А это означает, что производителям приходится предоставлять все больше технических данных о своей продукции и ее конкурентных преимуществах.
- **Влияния на решение о закупках.** В процессе закупки продуктов, необходимых для операционной деятельности компании, принимает участие значительное число ее сотрудников. Очень часто создаются специальные комитеты по закупкам, в которые входят технические эксперты и даже представители высшего руководства — особенно когда речь идет о приобретении очень значимой продукции. Поставщикам нужно привлекать к подготовке и совершению сделок своих профессиональных торговых агентов, которые будут иметь дело со столь же квалифицированными менеджерами по закупкам.
- **Производный характер спроса.** Потребность в товарах для бизнеса определяется спросом на потребительскую продукцию. Именно по этой причине поставщики изделий промышленного назначения должны отслеживать покупательское поведение конечных потребителей. К примеру, угле- и газодобывающие подразделения питтсбургской Console Energy во многом зависят от заказов фирм, занимающихся предоставлением коммунальных услуг, и сталелитейных компаний, которые, в свою очередь, зависят от общего спроса на электроэнергию и металлоемкую продукцию (автомобили, станки и т. д.), Сотрудники отделов снабжения компаний должны также обращать внимание на текущие и прогнозируемые значения таких общеэкономических показателей, как уровень производства, объем инвестиций, потребительские расходы и процентные ставки. Компании-поставщики не в состоянии оказывать существенное воздействие на общий объем спроса. Они могут лишь усиленно бороться за сохранение или увеличение своей текущей доли в нем.

- **Низкая эластичность спроса.** Общий спрос на многие товары и услуги для бизнеса неэластичен, т. е. на него мало влияет изменение их цен. Производители обуви не станут покупать больше кожи, если цена на нее упадет, или меньше, если вырастет (если только они не найдут удовлетворяющих их заменителей кожи). Этот спрос особенно неэластичен в краткосрочной перспективе, поскольку, как правило, производители не имеют возможности быстро перестраивать свои производства. Спрос также неэластичен на те компоненты, затраты на покупку которых составляют лишь небольшой процент от общей стоимости производимых товаров, как, скажем, шнурки для обуви в нашем примере.
- **Флуктуации спроса.** Спрос на продукты и услуги для бизнеса, как правило, более изменчив, чем спрос на потребительские товары. Во многих случаях увеличение спроса на какую-то продукцию со стороны конечных пользователей может привести к гораздо большему в процентном отношении увеличению спроса на машины и оборудование, который является более изменчивым, поскольку отражает как нормальную потребность в их периодической замене, так и необходимость соответствия возросшему или уменьшившемуся потребительскому спросу.
- **Географическое распределение покупателей.** В течение многих лет более половины корпоративных покупателей в США были сосредоточены в семи штатах: Нью-Йорке, Калифорнии, Пенсильвании, Иллинойсе, Огайо, Нью-Джерси и Мичигане. Географическая привязка производителей к местам концентрации их бизнес-клиентов часто помогает снизить затраты. В то же время бизнес-маркетологам необходимо отслеживать региональные сдвиги в определенных отраслях, таких как, например, автомобильная промышленность, которая больше не сосредоточена вокруг Детройта.
- **Прямые закупки.** Компании часто предпочитают прямые закупки товаров у их производителей, избегая посредников. Данная практика получила наибольшее распространение в отношении технически сложных или просто дорогих товаров, например сельскохозяйственной техники, промышленного оборудования, авиалайнеров.

ТИПЫ РЕШЕНИЙ О ПОКУПКАХ

Осуществление закупок на B2B-рынках связано с необходимостью принятия многих решений, конкретное число которых зависит от сложности решаемой задачи, новизны ситуации, количества вовлеченных в сделку людей и временных затрат на ее совершение. Выделяются три основных типа закупок: повторная без изменений; повторная с изменениями; для решения новых задач[8].

- **Повторная закупка без изменений.** Отдел закупок компании регулярно заказывает продукцию (например, канцелярские товары или химическое сырье), выбирая при этом ее поставщиков из утвержденного списка. Поставщики при такой схеме взаимодействия прилагают усилия для поддержания должного уровня качества продукции и услуг, а также часто — в целях экономии времени — предлагают системы для автоматического размещения новых заказов. Для новых же потенциальных клиентов они вырабатывают специальные предложения либо тем или иным образом используют их неудовлетворенность текущими поставщиками. Цель в таком случае — получить небольшой «пробный» заказ, а затем — со временем — увеличить свою долю в закупках клиента.
- **Повторная закупка с изменениями.** Покупатель вносит в регулярный заказ изменения, касающиеся технических характеристик продукции, цен, условий поставки и т. д. Обычно это требует дополнительных переговоров между сторонами и может привести к заключению нового соглашения о закупках или, в некоторых случаях, к разрыву отношений и смене поставщиков.
- **Закупки для решения новых задач.** При первом приобретении продукта или услуги у нового партнера покупатель сталкивается с определенным риском (особенно если это дорогие или «чувствительные» покупки, например офисное здание или система безопасности). Чем выше подобные риски или затраты, тем больше число людей, вовлеченных в процесс принятия решения о покупке; тем больше информации им требуется собрать; тем больше времени нужно для принятия решения[9].

При совершении повторной закупки без изменения условий от предприятия-покупателя требуется принятие минимального количества

решений. При закупке у нового поставщика и/или приобретении нового продукта таких решений требуется больше всего. Со временем такие ситуации могут превращаться в «обычные» повторные покупки, требующие следования рутинным процессам и процедурам.

Новые покупки — это величайшая возможность и вызов для маркетолога. Процесс покупки включает несколько этапов: осознания необходимости, появления интереса, оценки, испытаний и принятия решения. Средства массовой информации могут быть наиболее важны на начальной стадии (осознания необходимости), продавцы часто оказывают наибольшее влияние на стадии появления интереса, а технические источники могут сыграть главную роль на этапе оценки. На всех этих стадиях могут оказаться полезными варианты с использованием интернет-сервисов. В ситуации новой покупки фирма-покупатель должна определить требуемые спецификации продукта, условия и сроки поставки, условия обслуживания, гарантии и оплаты, объем заказа, приемлемый максимум цены, список возможных поставщиков и, наконец, окончательно выбранного поставщика. На каждое из этих решений влияют разные участники сделки, и порядок принятия этих решений может различаться в каждом конкретном случае.

Из-за того что может возникать необходимость в проведении сложных процедур продаж, многие компании создают специальный отдел продаж, состоящий из самых квалифицированных торговых представителей и агентов. Репутация бренда и узнаваемость имени производителя будут иметь важное значение для завоевания доверия клиента и убеждения его в том, что ему стоит рассмотреть возможность каких-либо изменений — вплоть до смены поставщика. Маркетолог также должен попытаться охватить как можно больше ключевых участников процесса принятия решения в компании-покупателе предоставляемой информацией и содействием.

Как только клиента удалось завлечь своим предложением, отдел продаж должен постоянно искать способы повышения ценности этого предложения, чтобы облегчить клиенту принятие решения о повторных покупках. Компания EMC (теперь Dell EMC) успешно приобрела ряд фирм — лидеров в разработке специфического программного обеспечения, чтобы переориентироваться на предоставление услуг по управлению и защите информации, а не только по ее хранению, и помогать компаниям-клиентам «ускорить переход к использованию облачных сервисов». Когда-то продажи аппаратных продуктов составляли 80 % от общего объема реализации, а теперь Dell получает бóльшую часть своего дохода от программного обеспечения и услуг.

ЗАКУПОЧНЫЙ ЦЕНТР

Кто закупает товары и услуги на триллионы долларов, необходимые бизнес-организациям? Агенты по снабжению занимаются преимущественно прямыми и «модифицированными» повторными покупками, тогда как в ситуациях новых покупок большее влияние имеют другие сотрудники. В последних случаях мнение инженерно-технических работников очень важно в отношении выбора компонентов продукта, а агенты по закупкам определяют выбор конкретных поставщиков этих компонентов[10].

ИЗ КОГО СОСТОЯТ ЗАКУПОЧНЫЕ ЦЕНТРЫ

Подразделение организации, принимающее решения о покупках, часто называют закупочным центром. Он состоит из «всех тех лиц и групп, участвующих в процессе принятия решений о покупках и разделяющих некоторые общие цели и риски, связанные с этими решениями»[11]. В закупочный центр входят все те сотрудники организации, которые играют одну или несколько из перечисленных ниже семи ролей в процессе принятия решения о покупке.

- **Инициаторы.** Выдвигают предложение о покупке (пользователи приобретаемого товара или любые другие сотрудники организации).
- **Пользователи.** Те, кто применяет товар или услугу в процессе производства. Во многих случаях именно пользователи являются инициаторами покупки и выдвигают требования к продукту.
- **Лица, влияющие на решение.** Работники, участвующие в принятии окончательного решения о покупке, часто помогают определить необходимые технические характеристики товара и предоставляют информацию для оценки вариантов. В основном это технический персонал компании.

- **Принимающие решение.** Сотрудники, обладающие правом выбора поставщиков и окончательного утверждения требований к закупаемому продукту.
- **Утверждающие решение.** Менеджеры, санкционирующие принятие предложений продавцов или сотрудников закупочного центра.
- **Закупщики.** Должностные лица, обладающие официальными полномочиями по выбору поставщиков и согласованию условий закупок. Они могут принимать участие в определении технических характеристик продукции, но основная их роль заключается в выборе поставщиков и проведении переговоров об условиях сделок. В случаях «сложных» закупок участниками переговоров становятся также представители высшего руководства компании.
- **«Стражи».** Работники, уполномоченные препятствовать нежелательным контактам представителей поставщиков с закупочным центром. К ним относятся агенты по закупкам, секретари, телефонные диспетчеры, которые могут не позволять торговым представителям поставщиков вступать в нежелательные контакты с пользователями и сотрудниками, от которых зависит решение о закупках.

Некоторые роли (например, пользователя или лица, влияющего на решение) могут выполнять несколько человек, и, наоборот, один человек может играть несколько ролей[12]. Например, менеджер по закупкам часто одновременно является и закупщиком, и лицом, влияющим на решение, и «стражем». Он может решать, какие торговые представители поставщиков могут напрямую обращаться к другим людям в организации и каким будет бюджет; накладывать определенные ограничения на покупку; определять, какая фирма фактически получит заказ, даже если другие сотрудники (например, из числа «принимающих решения») могут выбрать двух или более потенциальных поставщиков, которые будут соответствовать требованиям компании.

В закупочный центр обычно входят пять или шесть человек, но могут быть случаи, когда их десятки. Некоторые из них могут вообще не быть штатными сотрудниками организации: например, правительственные чиновники, консультанты по разным, в том числе техническим, вопросам и специалисты по продвижению.

РОЛЬ ЗАКУПОЧНОГО ЦЕНТРА В ОРГАНИЗАЦИИ

В прошлом отделы закупок, как правило, занимали весьма скромное положение в управленческой иерархии, несмотря на то что часто управляли более чем половиной расходов компании. Но в последнее время конкурентное давление заставило многие компании модернизировать свои отделы снабжения и повысить уровень их руководителей с административного до вице-президентского. Миссия этих новых, в большей степени ориентированных на стратегические цели служб снабжения и закупок состоит в том, чтобы добиваться наибольших выгод для своей компании от взаимодействия с меньшим числом лучших поставщиков.

Некоторые транснациональные корпорации даже повысили уровень отделов закупок до «стратегических отделов снабжения», отвечающих за глобальные поставки и партнерские отношения. В Caterpillar закупки, управление складскими запасами, планирование производства и управление движением продукции объединены в одном подразделении. Вот еще две компании, которые выиграли от улучшения своей практики закупок.

Rio Tinto

Rio Tinto — мировой лидер в поиске, добыче и переработке минеральных ресурсов, активно работает в Северной Америке и Австралии. Координация с поставщиками отнимала много времени, поэтому в Rio Tinto приступили к реализации стратегии электронной коммерции с одним ключевым поставщиком. Обе стороны получили от этого значительные преимущества. Во многих случаях заказы отгружаются со склада поставщика в течение нескольких минут после их размещения. Поставщик может получать оплату сразу после доставки своего груза получателю, что сокращает платежный цикл Rio Tinto примерно до 10 дней[13].

Medline Industries

Medline Industries — крупнейший частный производитель и дистрибьютор товаров медицинского назначения в Соединенных Штатах — использовала программное обеспечение для интеграции получаемых данных об активности клиентов через онлайн-каналы и каналы прямых продаж. Каковы же результаты этого? Фирма увеличила маржу, повысила уровень «удержания» клиентов и производительность своих торговых представителей, сократила потери в доходах из-за ошибок в ценообразовании[14].

Модернизация служб снабжения и закупок означает, что маркетологи работающих на B2B-рынке компаний должны всячески способствовать

развитию компетенций персонала отдела продаж, чтобы профессиональный уровень сотрудников соответствовал более высокому уровню сегодняшних корпоративных клиентов.

ДИНАМИКА ЗАКУПОЧНОГО ЦЕНТРА

В состав закупочного центра обычно входят люди с разными интересами, авторитетом, статусом и восприимчивостью к «убеждающему воздействию», а иногда и с очень разными критериями по принятию решений.

Инженерно-технический персонал может в первую очередь захотеть максимизировать производительность продукта; для производственных работников самым важными станут простота его использования и надежность регулярных поставок; финансовые службы будут уделять особое внимание экономическим аспектам; сотрудники отдела закупок могут быть озабочены эксплуатационными расходами и затратами на замену оборудования, а представители профсоюзов сконцентрируются на вопросах безопасности. У каждого человека, вовлеченного в закупки на B2B-рынке, также есть личные мотивы, особенности восприятия и предпочтения, на которые влияют их возраст, доход, образование, должность, личностные качества, отношение к риску и общий культурный уровень. Некоторые из них придерживаются принципов «будь проще», другие считают, что сами являются «экспертами во всем», третьи всегда «хотят только самого лучшего», четвертые стремятся, «чтобы все всегда было сделано, как надо». Некоторые молодые, высокообразованные сотрудники-закупщики технически подкованы и проводят тщательный анализ конкурентных предложений, прежде чем выбрать поставщика. Другие — это «крутые ребята» старой закалки, которые могут даже «стравливать» конкурирующих продавцов друг с другом, стремясь получить максимальную выгоду для себя.

Решения о покупках в конечном итоге принимаются отдельными лицами, а не коллективно[15]. Эти люди мотивированы своими собственными потребностями и представлениями, ими движет стремление максимизировать вознаграждение, которое они получают в организации (зарплата, продвижение по службе, признание и чувство того, что они достигли чего-то значительного). Однако потребности организации узаконивают процесс покупки и его результаты.

Бизнесмены покупают не просто «продукты». Они покупают решения двух проблем: достижения экономических и стратегических целей своей организации и своей личной потребности в достижениях и наградах. В этом смысле решения о закупках на B2B-рынке одновременно и «рациональны», и «эмоциональны»: они направлены на удовлетворение потребностей как организации, так и отдельных лиц[16].

Исследование, проведенное одним из производителей промышленных изделий, показало, что, хотя топ-менеджеры его мелких и средних клиентов были вполне довольны покупками также и у других компаний, они, по-видимому, испытывали подсознательную неуверенность в отношении продукции этих производителей. Постоянные изменения в технологии заставляли их беспокоиться о таких вопросах, как производительность, надежность и совместимость продуктов. Осознав это, производитель изменил свой подход к продажам, чтобы сделать больший акцент на эмоциональной привлекательности и на том, как линейка его продуктов позволяет сотрудникам заказчика повысить свою производительность и избавляет их руководство от предполагаемых сложностей и стресса, связанных с использованием его изделий[17].

КАК ПРОДАВАТЬ ЗАКУПОЧНЫМ ЦЕНТРАМ

Успешный B2B-маркетинг требует, чтобы маркетологи определяли не только типы компаний, на которые следует направлять свои усилия по продажам, но и то, на ком персонально в закупочных центрах этих организаций следует сосредотачивать внимание.

После того как целевой тип бизнеса — т. е. круг потенциальных бизнес-клиентов — определен, маркетологи должны решить, как лучше продавать этим предприятиям. Кто основные действующие лица в процедурах принятия решений у этих клиентов? На решения какого типа они влияют и насколько глубоко? Какие критерии оценки они используют? Рассмотрим следующий пример.

Компания продает больницам одноразовые хирургические халаты из нетканого материала. Персонал больницы, который участвует в принятии решения о покупке, включает вице-президента по закупкам, администратора операционной и хирургов. Вице-президент по закупкам решает: следует покупать одноразовые или многоразовые

халаты. Если выбор делается в пользу одноразовых, то администратор операционной сравнивает продукты разных производителей по впитывающей способности, антисептическому свойству, дизайну, стоимости и обычно покупает отвечающие функциональным требованиям изделия того бренда, который предлагает самую низкую цену. Хирурги влияют на решение «задним числом», сообщая о своей удовлетворенности выбранным брендом.

Маркетолог поставщика вряд ли точно знает, какая групповая динамика имеет место в процессе принятия решения внутри компании-клиента, хотя любая информация, которую можно получить о людях и межличностных факторах, полезна.

Мелкие продавцы концентрируются на том, чтобы связаться с ключевыми фигурами, влияющими на принятие решений по закупкам. Крупные продавцы часто прибегают к углубленным подходам к продажам, чтобы охватить как можно больше участников процесса закупки со стороны клиента. Их торговые представители практически «живут» с крупными клиентами.

Компании-продавцы должны выстраивать боллее активные коммуникации с клиентами, чтобы попытаться выявлять у них «скрытых» влиятельных лиц, входить с ними в контакт и доносить до них нужную информацию[18].

Маркетологам следует периодически пересматривать свои предположения о том, кто входит в состав закупочного центра клиента. Традиционно компания SAP продавала свои программные продукты через IT-директоров крупных компаний. Смещение фокуса внимания в процессе продаж с IT-директоров на отдельные корпоративные подразделения, расположенные ниже в организационной структуре, значительно увеличило объем продаж лицензий на программное обеспечение новым клиентам SAP.

Понимание клиентов и того, как действуют их закупочные центры, имеет решающее значение. Этнографическое исследование, проведенное компанией GE относительно индустрии производства пластиковых волокон, показало, что этот рынок не является рынком «коммодити», на котором «правит бал» только цена, как предполагалось до того. Выяснилось, что это была почти «кустарная», «ремесленная» отрасль, в которой клиенты стремились к сотрудничеству с поставщиками на самых ранних этапах разработки продуктов. Это привело к тому, что GE полностью изменила способ взаимодействия со своими покупателями. Этнографические исследования также могут быть очень полезными на развивающихся рынках, особенно в отдаленных сельских районах, где маркетологи часто плохо знают потребителей своей продукции.

Развивая деятельность в области продаж, маркетологам следует также учитывать особенности клиентов своих клиентов, или конечных пользователей, — в тех случаях, когда это уместно. Многие B2B-продажи осуществляются фирмам, использующим закупаемые изделия в качестве компонентов продуктов, которые они продают конечным потребителям. Поэтому маркетологам бывает полезно находить возможности для взаимодействия с клиентами своих клиентов и благодаря этому улучшать свои предложения или даже бизнес-модель. Был случай, когда Xsens, голландский поставщик технологии трехмерных датчиков движения, помогая решить проблему одного из клиентов своих клиентов, создал новую внутреннюю рабочую процедуру, которая на порядок повысила точность его продуктов[19].

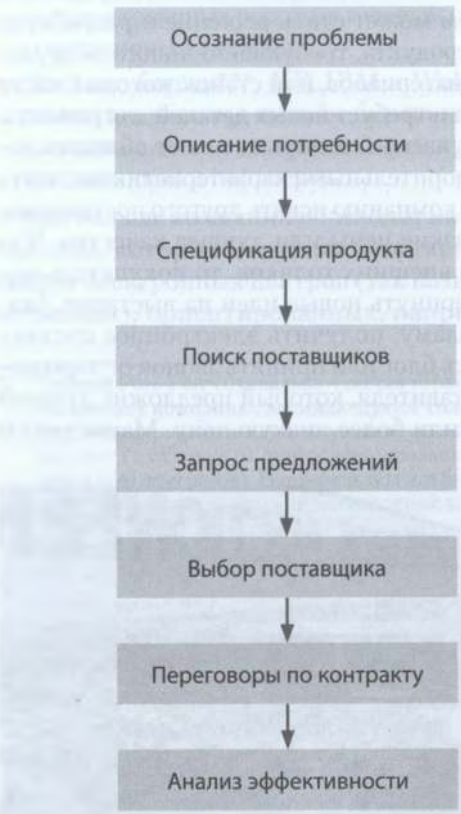


Рис. 4.1. Этапы процесса покупки на бизнес-рынке

ПРОЦЕСС ЗАКУПКИ

Процесс покупки на B2B-рынке включает в себя ряд четко выраженных этапов. Одна из популярных моделей выделяет восемь различных стадий процесса принятия решений о закупках на B2B-рынках[20]. Они показаны на рис. 4.1, а важные аспекты каждой из них обсуждаются более подробно в следующих разделах. Обратите внимание, что в ситуациях с модифицированными или прямыми повторными закупками некоторые этапы укорачиваются или вовсе пропускаются. Например, если у покупателя есть какой-то «любимый» поставщик или ранжированный список поставщиков, то он может пропустить стадии поиска и запроса предложений.

ОСОЗНАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Процесс покупки начинается, когда кто-то в компании осознает наличие проблемы, которую можно решить, или потребности, которую можно удовлетворить, приобретя товар или услугу. Это распознавание может быть вызвано внутренними или внешними раздражителями. Внутренним стимулом может стать решение о разработке нового продукта, требующего нового оборудования и материалов, или станок, который часто ломается и требует новых деталей для ремонта. Или закупаемый материал может обладать неудовлетворительными характеристиками, и это заставит компанию искать другого поставщика, более низкие цены или лучшее качество. Что касается внешних толчков, то покупатель может почерпнуть новые идеи на выставке, увидеть рекламу, получить электронное письмо, прочитать блог или принять звонок от торгового представителя, который предложит лучший продукт или более низкую цену. Маркетологи могут стимулировать выявление проблем с помощью прямого маркетинга разными способами.

ОПИСАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Далее покупатель определяет общие характеристики нужного товара и его необходимое количество. Цель здесь состоит в том, чтобы понять конкретные потребности, которые компания стремится удовлетворить, и выгоды, которые она хочет получить от рыночного предложения. Если изделия стандартные, это просто. Для сложных продуктов ответственный за закупку сотрудник будет обращаться к другим людям, к специалистам — инженерам, пользователям — для определения таких характеристик, как надежность, долговечность или цена. Маркетологи продавца могут в этом помочь, предоставив грамотное описание того, как их продукты удовлетворяют имеющиеся потребности или даже превосходят все ожидания.

СПЕЦИФИКАЦИЯ ПРОДУКТА

На этом этапе закупающая организация разрабатывает технические характеристики нужного ей продукта. Часто компания даже запускает проект по анализу его ценности, поручая выполнение этого проекта группе инженерно-технических специалистов. **Анализ стоимости продукта** — это метод снижения затрат, который изучает, можно ли изменить состав компонентов, стандартизировать их или изготавливать их более дешевыми способами, не ухудшая при этом характеристики конечного продукта. Эта группа может, например, выявить, что некоторые компоненты обладают чрезмерным «запасом прочности» — они будут служить дольше, чем сам конечный продукт. Жестко прописанные

Ritchie Bros

Ritchie Bros, крупнейший в мире промышленный аукционист, проводит для своих клиентов многочисленные онлайн-аукционы, а также «обычные» аукционы, на которых можно присутствовать лично

спецификации позволяют покупателю отказаться от слишком дорогих или не соответствующих заданным стандартам комплектующих.

Поставщики могут использовать анализ стоимости продукта в качестве инструмента для выгодного позиционирования самих себя, чтобы завоевать клиентов. Каким бы ни был метод, важно исключать чрезмерные затраты. Мексиканский цементный гигант Cemex известен своим The Cemex Way — подходом, который использует высокотехнологичные методы для устранения неэффективности[21].

ПОИСК ПОСТАВЩИКОВ

Далее покупатель пытается определить наиболее подходящих поставщиков с помощью торговых реестров, контактов с другими компаниями, рекламы, выставок и интернета. Массовый переход к онлайн-закупкам имеет далеко идущие последствия для поставщиков и на долгие годы изменит то, как компании организуют свои закупки.

Чтобы облегчить поиск поставщиков и иметь более сильную позицию в переговорах с ними, компании часто создают специализированные альянсы. В их рамках несколько организаций, покупающих одни и те же товары, объединяются в закупочные консорциумы с целью упростить поиск поставщиков и получить более значительные оптовые скидки при закупках бóльших объемов продукции. Topco — крупнейшая американская GPO (сокращение от group purchasing organization — организация по групповым закупкам) — консорциум фирм, занимающихся розничной и оптовой торговлей продуктами питания.

Компании, которые делают закупки в интернете, используют электронные торговые площадки нескольких видов.

- *Сайты-каталоги.* Компании могут заказывать тысячи товаров через электронные каталоги, такие как W.W. Grainger's, распространяемый с помощью программного обеспечения для электронных закупок.
- *Вертикальные рынки.* Компании, покупающие промышленные товары (например, пластмассы, сталь или химикаты) либо услуги (логистический сервис или реклама в СМИ), могут посещать специализированные веб-сайты, называемые электронными узлами. Так, Plastics.com позволяет покупателям пластмасс искать лучшие цены среди продуктов тысяч продавцов.
- *Аукционные компании, работающие по принципу Pure Play**. Например, Ritchie Bros. Auctioneers — крупнейший в мире промышленный аукцион с более чем 40 постоянными аукционными площадками в Северной Америке, Европе, на Ближнем Востоке, в Азии и Австралии. В 2017 году на более чем 400 открытых онлайн-аукционах было продано подержанного и неиспользуемого оборудования на сумму около 4,5 миллиарда долларов, включая широкий спектр тяжелой техники, грузовиков и другого оборудования для строительства, транспорта, сельского хозяйства, погрузочно-разгрузочных работ, нефте- и газодобычи и переработки, горнодобывающей, лесной промышленности и морских перевозок. Хотя некоторые люди предпочитают делать ставки на аукционах Ritchie Bros. лично, можно делать это и в интернете в режиме реального времени на rbauction.com — многоязычном веб-сайте компании[22].
- Спотовые** (или биржевые) рынки. На спотовых электронных рынках цены меняются каждую минуту. Компания Intercontinental Exchange (ICE) владеет биржами на финансовых и товарных рынках с годовым оборотом в триллионы долларов.
- Частные биржи***. HP, IBM и Walmart используют частные онлайн-биржи для связи со специально приглашенными группами поставщиков и партнеров.

Все больше компаний переходят на онлайн-закупки, которые могут быть организованы вокруг электронных центров (так называемых «е-хабов»), ориентированных, например, на

* Термин Pure Play (буквально «чистая игра») company обозначает компанию, занимающуюся только одним видом деятельности или выпускающую только один продукт (в отличие от диверсифицированных компаний и конгломератов). Например, под это определение подходят многие компании электронной коммерции, которых можно назвать Pure Play — розничными продавцами, так как они продают только через интернет. — *Примеч. науч. ред.*

** Термин происходит от английского on the spot — «сразу, немедленно». Спотовый рынок — это рынок, на котором заключение сделки и расчет по ней происходит практически сразу (максимум в течение нескольких дней) без заключения каких-либо более-менее долгосрочных контрактов. — *Примеч. науч. ред.*

*** Часто эти «биржи» называют также «B2B-маркетплейсами». В отличие от всем известных Amazon, eBay или AliExpress, покупателями на них выступают не частные лица, а организации, и торговля носит характер оптовой, а не розничной. — *Примеч. науч. ред.*

отдельные отрасли (пластмассы, сталь, химикаты, бумага) или функциональные виды деятельности (логистика, закупки для средств масс-медиа, реклама, энергоснабжение). Онлайн-закупки для бизнеса имеют несколько преимуществ: они снижают транзакционные издержки как для покупателей, так и для поставщиков, сокращают время между заказом и доставкой, консолидируют системы закупок и налаживают более прямые отношения между партнерами. С другой стороны, они могут подрывать долгосрочные отношения поставщиков с покупателями и создавать потенциальные проблемы, связанные с безопасностью транзакций.

ЗАПРОС ПРЕДЛОЖЕНИЙ

На этом этапе покупатель запрашивает у отобранных потенциальных поставщиков письменные предложения. Оценив эти предложения, он приглашает нескольких из них для официальных презентаций.

Компании, работающие на B2B-рынках, должны иметь специалистов, обладающих навыками в исследовании, написании и представлении маркетинговых предложений, описывающих их ценность и преимущества с точки зрения клиентов. Кроме того, устные презентации должны внушать доверие и позиционировать возможности и ресурсы компании таким образом, чтобы они выделялись на фоне конкурентов.

Предложения и конкретные действия, направленные на осуществление продаж, часто являются частью командных усилий, в которых используются знания и опыт коллег. Компания Cutler-Hammer из Питтсбурга, входящая в состав Eaton Corp., создала «группы» торговых представителей, ориентированных на конкретный географический регион, отрасль или на отдельные сегменты рынка.

ВЫБОР ПОСТАВЩИКА

Корпоративные покупатели ищут наиболее выгодный для себя вариант, дающий максимальный пакет преимуществ (экономических, технических, сервисных и социальных) по отношению к средней цене предложения на рынке. То, насколько велик для них стимул к конкретной покупке, зависит от разницы между предполагаемыми выгодами и затратами[23]. Общие параметры, по которым покупатели обычно оценивают поставщиков, — это цена, репутация, надежность и гибкость. Прежде чем остановить свой выбор на ком-то из них, центр закупок определяет и ранжирует по важности эти общие параметры, не привязываясь к имеющемуся списку потенциальных поставщиков. После этого часто используется модель оценки последних, основанная на рейтинге их эффективности по параметрам, наиболее ценимым покупателем.

Поэтому маркетологи компании-продавца должны убедиться, что клиенты полностью понимают, чем предложения их фирмы отличаются от других, имеющихся на рынке, и почему они лучше. С этой целью продавцы часто презентуют или оформляют свои предложения таким образом, который позволяет подчеркнуть преимущества, которые они предоставляют. Это может быть совсем несложно: нужно, например, просто убедиться, что клиенты осознают все выгоды (в частности, снижение своих затрат), обеспечиваемые предложениями фирмы, или начать оказывать серьезное влияние на размышления клиентов об экономических аспектах покупки, владения, использования и распоряжения предложенным продуктом.

Чтобы разработать привлекательные ценностные предложения, маркетологи должны лучше понимать, как покупатели приходят к своим оценкам[24]. Выбор параметров или атрибутов, о которых говорилось выше, и их относительная важность зависят от ситуации, складывающейся вокруг покупки. Надежность в поставках, цена и репутация поставщика могут быть первостепенно важны для некоторых компаний. А для других наиболее значимыми могут быть уровень технического обслуживания, гибкость поставщика и надежность самого продукта. Четкое определение приоритетов фирмы при выборе поставщика и выявление тех, кто отвечает этим критериям, является ключом к успеху на рынке.

Компании все чаще уменьшают количество своих поставщиков. Существует даже тенденция к сотрудничеству только с одним. Но, с другой стороны, организации, у которых есть несколько источников для закупок, часто оправдывают это снижением рисков, связанных с угрозами забастовок, стихийных бедствий или любых других непредвиденных событий, которые являются

самым большим сдерживающим фактором от переключения на работу с одним-единственным поставщиком. Также вполне оправданными выглядят опасения, что эксклюзивные поставщики могут излишне «расслабиться» вследствие таких отношений и утратить свои конкурентные преимущества.

ПЕРЕГОВОРЫ ПО КОНТРАКТУ

После выбора поставщиков покупатель согласовывает окончательный заказ, в котором указываются технические характеристики закупаемых продуктов, их необходимое количество, ожидаемое время поставки, правила возврата и условия гарантии. Многие промышленные предприятия арендуют, а не покупают дорогостоящее и сложное оборудование — например, станки или грузовые автомобили. Арендатор получает ряд преимуществ: доступность новейших продуктов, лучший сервис, экономию рабочего капитала и возможность получить некоторые налоговые льготы. Арендодатель же часто получает больший общий доход и возможность обслуживать клиентов, которые не могут позволить себе прямую покупку.

Что касается технического обслуживания, ремонта и эксплуатации, покупатели переходят к работе на основании общих договоров о сотрудничестве, а не к периодическим заказам на поставки. Такой контракт устанавливает долгосрочные отношения, в которых поставщик обязуется отгружать свою продукцию покупателю по мере необходимости и по согласованным ценам в течение определенного периода времени. Поскольку складские запасы этих продуктов остаются в собственности продавца, общие договоры о поставках иногда называют «планами закупок без создания складских запасов»*. Они теснее связывают поставщиков с покупателем и затрудняют появление в цепочке поставок сторонних игроков, если покупатель остается довольным текущим взаимодействием.

Фирмы, которые опасаются нехватки основных материалов и компонентов, необходимых для их операционной деятельности, готовы покупать много и держать у себя большие складские запасы. Они подписывают долгосрочные контракты с поставщиками, чтобы обеспечить стабильный поток этих материалов. DuPont, Ford и несколько других крупных компаний считают долгосрочное планирование поставок основной обязанностью своих менеджеров по закупкам. Например, General Motors стремится покупать у меньшего числа поставщиков, которые должны располагаться рядом с ее заводами и производить высококачественные компоненты. Продавцы товаров для бизнес-потребителей также создают для важных клиентов дополнительные выделенные сети, чтобы упростить транзакции и снизить их стоимость. Клиенты делают в таких сетях заказы, которые автоматически передаются поставщику.

Некоторые компании идут еще дальше и перекладывают ответственность за заказы на своих поставщиков, используя системы, называемые «складскими запасами, управляемыми поставщиками». Последние при этом должны иметь исчерпывающую информацию об уровне складских запасов клиентов и нести ответственность за программы их постоянного пополнения. Performance Pipe, подразделение Chevron Phillips Chemical Company, поставляет аудиосистемы, системы освещения и видеомониторинга ведущим мировым автопроизводителям. Ее программа управления складскими запасами, в рамках которой это управление осуществляется 40 ее поставщиками, позволила добиться значительной экономии времени, затрат и позволила использовать бывшие складские площади для продуктивной производственной деятельности[25].

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Покупатель периодически проверяет работу выбранных поставщиков, используя один из трех методов. Он может связываться с конечными пользователями и узнавать их оценки; оценивать поставщика по нескольким критериям, используя метод взвешенных баллов; суммировать свои потери, понесенные из-за проблем с закупаемым продуктом, чтобы корректировать свои расходы, например, запрашивая более низкую цену. Анализ эффективности, в зависимости от своих результатов, может привести к тому, что

* В оригинале stockless purchase plans. В рамках этой модели взаимодействия покупатель договаривается о закупке группы товаров в течение определенного периода времени, на протяжении которого цена определяется условиями договора. При этом поставщик обеспечивает на своих складах нужные запасы этих продуктов, чтобы покупатель в случае необходимости мог оперативно размещать на них заказы. — *Примеч. науч. ред.*

покупатель продолжит, изменит или прекратит отношения с поставщиком.

Многие компании ввели системы поощрения менеджеров по закупкам за хорошие результаты их работы, что подталкивает этих сотрудников к усилению давления на продавцов с целью получения наилучших условий.

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОГРАММ БИЗНЕС-МАРКЕТИНГА

Компании, работающие на B2B-рынке, используют все имеющиеся в их распоряжении маркетинговые инструменты для привлечения и удержания клиентов. Они не просто пытаются продавать какие-то продукты, но и добавляют к ним сопутствующие услуги, которые несут в себе немалую ценность, задействуют программы рекомендаций клиентов и для клиентов, а также используют широкий спектр онлайн- и офлайн-коммуникаций для создания положительного образа своих брендов.

ПЕРЕХОД ОТ ПРОДАЖ ПРОДУКТОВ К ПРОДАЖАМ РЕШЕНИЙ

Многие бизнес-покупатели предпочитают приобретать комплексные решения своих проблем у одного продавца. Практика покупки систем, а не отдельных продуктов, берет свое начало в государственных закупках основных коммуникационных систем и оружия. Правительство запрашивало предложения на поставки от своих основных подрядчиков, которые, в случае получения контракта, должны были сами нести ответственность за закупки компонентов требуемых систем у подрядчиков «второго уровня» и за последующую их сборку. Таким образом, генеральный подрядчик должен был предоставить решение под ключ[26].

Продавцы все больше осознают, что покупатели стремятся совершать покупки именно такого рода, и многие из них перешли к продажам систем, используя это в качестве маркетингового инструмента. Технологические гиганты, такие как HP, IBM, Oracle и Dell, переходят от специализированных продуктов к созданию универсальных законченных систем, предоставляющих клиенту все основные решения по мере того, как бизнес начинает использовать облачные технологии.

Одним из вариантов продажи систем является заключение договора, по которому один поставщик предоставляет покупателю все требуемые услуги по техническому обслуживанию, ремонту и эксплуатации. В течение срока действия этого договора поставщик также управляет складскими запасами клиента. Так компания Shell Oil управляет запасами масел многих своих бизнес-клиентов и знает, когда они нуждаются в пополнении. Клиент получает выгоду от снижения затрат на закупки и управление системой, а также пользуется «ценовой защитой»* в течение срока действия контракта. Продавец добивается снижения эксплуатационных расходов благодаря стабильному спросу и сокращению бумажной волокиты.

Продажа систем является ключевой стратегией промышленного маркетинга в торгах за право участия в крупномасштабных промышленных проектах, таких как строительство плотин, сталелитейных заводов, ирригационных систем, систем канализации, трубопроводов, различных инженерных коммуникаций и даже новых городов. Фирмы, бизнес которых носит проектный характер, должны конкурировать по цене, качеству, надежности и другим атрибутам, чтобы выигрывать на аукционах, в конкурсах и торгах. Однако поставщики не должны покорно подстраиваться под требования клиентов. В идеале им следует проявлять активность

* Наблюдается тенденция не переводить англоязычный термин price protection («ценовая защита» или «ценовая гарантия»), а употреблять его в деловом общении (особенно в устной повседневной речи) в оригинальном виде — «прайс-протекшн». Суть его заключается в том, что если в течение определенного времени после заключения договора на поставку или размещения заказа на закупку цена на приобретаемый продукт уменьшится, то продавец обязуется возместить покупателю тем или иным образом разницу между старой и новой ценой. Особый смысл «прайс-протекшн» приобретает для тех изделий, которые постоянно и планово дешевеют. Самый яркий пример этого демонстрирует крупнейший поставщик микропроцессоров Intel, который в момент снижения цен производит переоценку своих процессоров, физически находящихся на складах официальных дистрибьюторов (т. е. уже отгруженных им, но еще ими не проданных). Тем самым Intel побуждает своих прямых партнеров не бояться остаться с большим количеством купленных по старым (высоким) ценам процессоров, когда цены на них серьезно упадут. Для того чтобы избежать злоупотреблений, Intel требует от своих дистрибьюторов постоянных отчетов о состоянии их складов — вплоть до доступа к их складским системам в реальном времени. — *Примеч. науч. ред.*

на самых ранних стадиях запуска какого-либо проекта у клиента (или появления у него потребности в закупке), чтобы иметь реальную возможность влиять на разработку спецификаций. Они также могут выходить за рамки требуемых параметров, чтобы различными способами предлагать клиенту более высокую ценность своего предложения, как это показано в следующем примере.

Продажа правительству Индонезии

Правительство Индонезии открыло тендер на строительство цементного завода недалеко от Джакарты. Американская фирма сделала предложение, в рамках которого намеревалась взять на себя выбор площадки для завода, его проектирование, наем строительных бригад, закупку необходимых материалов и оборудования и, наконец, сдачу готового под ключ завода. Японская фирма включала в свое предложение все эти услуги, а также наем и обучение людей для последующей их работы на этом заводе, экспорт его продукции — цемента — через свои торговые компании и использование цемента для строительства дорог и новых офисных зданий в Джакарте. Хотя японский план и требовал бо́льших денежных затрат, именно японцы получили контракт. Ясно, что они рассматривали поставленную задачу не просто как строительство цементного завода (узкий взгляд на продажу систем), но и как возможность внести свой вклад в экономическое развитие Индонезии. Они получили максимально широкое представление о потребностях клиента, что и является непременным требованием для успеха при «настоящих» продажах систем.

РАСШИРЕНИЕ НАБОРА УСЛУГ

Услуги играют все возрастающую стратегическую и финансовую роль для многих B2B-компаний, бизнес которых заключается преимущественно в продаже изделий. Добавление высококачественных услуг в предложения позволяет компаниям предоставлять клиентам бо́льшую ценность и устанавливать с ними более тесные связи.

Классический пример — компания Rolls-Royce, которая вложила значительные средства в разработку моделей гигантских реактивных двигателей для новых огромных самолетов Boeing и Airbus. Важным источником прибыли Rolls-Royce, помимо продажи самих двигателей и запасных частей к ним, являются дополнительные долгосрочные контракты на ремонт и техническое обслуживание с почасовой оплатой. Маржа при этом получается большей, потому что клиенты готовы платить больше за свое «душевное спокойствие» и предсказуемость, которые обеспечиваются условиями предлагаемых контрактов[27].

Высокотехнологичные фирмы также предлагают дополнительные услуги к своим основным продуктам для повышения удовлетворенности клиентов и увеличения своей прибыли. Как и многие фирмы — разработчики программного обеспечения, Adobe Systems переходит к бизнес-модели цифрового маркетинга с ежемесячной подпиской на основе облачных технологий. Например, такие продукты Adobe, как Photoshop, Illustrator и InDesign, перешли в онлайн-режим и стали услугами на основе подписки. Особым преимуществом для компаний, предлагающих подобные услуги, является то, что модель подписки избавляет их от необходимости постоянно пытаться убедить пользователей, которые приобрели продукт в прошлом, перейти на новую версию — это происходит автоматически. Выручка также увеличивается, потому что компания может продавать своим облачным клиентам и услуги по технической поддержке.

СОЗДАНИЕ БРЕНДОВ НА B2B-РЫНКЕ

Компании, ориентирующиеся на корпоративные рынки, все больше осознают важность обладания сильным брендом. Бренды оказывают успокаивающее воздействие, поскольку обеспечивают и даже гарантируют высокое качество продукции и, таким образом, облегчают обоснование стейкхолдерам необходимости покупки продуктов компании. Как гласит старая поговорка: «Никого не увольняют за покупку IBM».

Компания ABB со штаб-квартирой в Швейцарии, насчитывающая около 110 000 сотрудников в более чем 100 странах, является мировым лидером в области изделий для электротехники и энергетического машиностроения. Фирма ежегодно тратит 1 миллиард долларов на исследования и разработки, поддерживая давнюю традицию новаторских проектов общенациональных масштабов. ABB провела масштабную кампанию по ребрендингу, в ходе которой были оценены пять альтернативных платформ ее позиционирования на рынке и был сделан вывод о том, что корпоративным слоганом компании должна быть фраза Power and Productivity for a Better

SAS

Чтобы избавиться от имиджа бренда, интересного исключительно IT-менеджерам, и добиться устойчивого роста, компания SAS, занимающаяся разработкой программного обеспечения для бизнес-аналитики, организовала рекламную кампанию на телевидении и в печати для руководителей, которые не имели представления о преимуществах программного обеспечения SAS или достоинствах бизнес-аналитики в целом.
Источник: Kristoffer Tripplaar/Alamy Stock Photo

World. В соответствии с принятым подходом «одна компания, один бренд» журналы, плакаты, брошюры, цифровые источники информации и даже экспонаты на торговых выставках были обновлены, чтобы сделать концепцию бренда целостной и укрепить его позиции на мировом рынке. Бóльшая часть деловой рекламы ABB содержит изображения мест, где выполняются или были выполнены реальные проекты, с комментариями, обращенными к потенциальным бизнес-партнерам и объясняющими суть используемых технологий[28].

В B2B-маркетинге корпоративный бренд часто имеет решающее значение, поскольку ассоциируется со многими продуктами компании. Когда-то Emerson Electric — глобальный поставщик электроинструментов, компрессоров, электрооборудования и инженерных решений — представлял собой конгломерат из 60 автономных, а иногда даже и анонимных компаний. Чтобы добиться значительного присутствия на рынке и иметь возможность продавать на местном уровне, используя свой глобальный бренд, Emerson объединила все свои бренды в рамках новой глобальной архитектуры и требований по выстраиванию идентичности бренда. Благодаря такой консолидации количество веб-сайтов компании сократилось вдвое, онлайн-контент и маркетинговые кампании были переведены на местные языки по всему миру, а также были созданы страницы на платформах социальных сетей[29]. SAS* — еще одна компания, которая осознала важность своего корпоративного бренда.

SAS

Обладая огромным «фан-клубом» IT-клиентов в 147 странах, компания SAS, занимающаяся программным обеспечением и услугами для бизнес-аналитики, на рубеже веков, казалось, находилась в положении, которому можно было бы позавидовать. Тем не менее ее имидж был тем, что один обозреватель отрасли назвал «брендом для гиков». Чтобы расширить охват рынка и привлечь к себе внимание тех сотрудников организаций-клиентов, которые не являлись IT-менеджерами с кандидатской степенью в области математики или статистического анализа, компании необходимо было установить прямые связи с руководителями высшего звена в крупнейших компаниях — людьми, которые либо не имели ни малейшего представления о том, что такое программное обеспечение SAS, либо не считали бизнес-аналитику чем-то стратегически важным. В результате работы со своим первым сторонним рекламным агентством SAS создала новый логотип, новый слоган — The Power to Know**, а также серию телевизионных роликов и печатных рекламных объявлений в деловых изданиях, таких как BusinessWeek, Forbes и Wall Street Journal. В настоящее время являясь высокодоходной и одной из крупнейших в мире частной компанией — разработчиком программного обеспечения, SAS более чем удвоила поток доходов после изменений в позиционировании своего бренда и добилась успеха такого же масштаба внутри себя. На протяжении более чем 15 лет журнал Fortune оценивает ее как одну из лучших компаний-работодателей в США[30].

ПРЕОДОЛЕНИЕ ЦЕНОВОГО ДАВЛЕНИЯ

Несмотря на тенденцию к поиску стратегических поставщиков, установлению партнерских отношений и объединению сотрудников в межфункциональные команды, менеджеры по закупкам по-прежнему тратят большую часть своего времени на ценовой торг с поставщиками.

* Не следует путать рассматриваемую авторами фирму с известным авиаперевозчиком Scandinavian Airline System (SAS). — *Примеч. пер.*

** Дословно — «сила знать». — *Примеч. пер.*

Количество покупателей, главным критерием для которых является предложенная цена, может варьироваться в зависимости от страны, предпочтений клиентов в отношении различных конфигураций услуг и организационных особенностей компании[31].

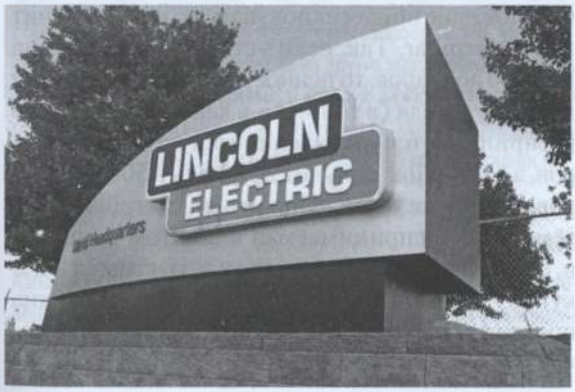
Маркетологи могут противостоять запросам о более низкой цене несколькими способами, включая использование фрейминга, как отмечалось ранее. Они также могут попытаться показать, что общая стоимость владения, т. е. расходы, связанные с использованием их продукта в течение всего его жизненного цикла, ниже, чем у продуктов конкурентов. Они могут обратить внимание клиента на ценность услуг, которые он получает вместе с закупаемым продуктом — особенно если она превосходит что-то аналогичное, предлагаемое конкурентами[32]. Исследования показывают, что сервисная поддержка и личное общение, а также ноу-хау и способность сократить время выхода клиентов на рынок с их продуктами могут быть факторами, позволяющими получить статус ключевого поставщика[33].

Повышение производительности помогает смягчить ценовое давление. Некоторые компании привлекают покупателей, особо чувствительных к цене, удерживая ее на более низком уровне, одновременно обуславливая это некоторыми ограничениями, такими как требования по количеству закупаемого (могут быть как по минимальному, так и по максимальному количеству), невозможность возврата и возмещения, отказ от предоставления каких-либо услуг[34]. Альтернативой этому является поиск решений, которые увеличивают выгоды и снижают затраты клиента в достаточной степени, чтобы преодолеть любые его опасения относительно высокой цены. Рассмотрим следующий пример.

Lincoln Electric

Lincoln Electric, производитель оборудования и других продуктов для сварки из Кливленда, имеет многолетнюю традицию работы со своими клиентами в рамках программы гарантированного снижения затрат. Когда клиент настаивает на том, чтобы дистрибьютор Lincoln снизил цены до уровня конкурентов, компания и дистрибьютор могут предложить ему следующее: они гарантируют, что в течение следующего года найдут способ снизить производственные затраты на заводе клиента в такой степени, что это снижение будет соответствовать разнице в цене между продуктами Lincoln и конкурентов или даже превышать ее. Когда фирма Holland Binkley Company, крупный производитель компонентов для тракторных прицепов, много лет закупавшая сварочную проволоку Lincoln Electric, начала посматривать на рынок в поисках более выгодных цен, Lincoln Electric разработала пакет мер для совместной работы по снижению затрат. Первоначально этот пакет предусматривал экономию в размере 10 000 долларов, но в конечном итоге привел к шестизначному снижению затрат, росту бизнеса и прочному долгосрочному партнерству между клиентом и поставщиком[35].

Сотрудничество между организациями также может помочь смягчить ценовое давление. Предположим, что Medline подписывает соглашение с больницей Highland Park, обещая общую экономию средств этой больницы по закупкам в размере 350 000 долларов в течение первых 18 месяцев в обмен на обещание больницы увеличить долю этого поставщика в своих закупках в десять раз. Если Medline не обеспечит эту обещанную экономию, то скомпенсирует разницу. Если же в результате такой договоренности общая экономия средств клиники будет значительно больше указанной величины, то поставщик получит свою долю. Чтобы договоренности такого рода действительно работали, поставщик должен быть готов помочь покупателю создать базу данных по закупкам, достичь соглашения об оценке выгод и затрат, разработать механизм разрешения споров.



Lincoln Electric

Вместо того чтобы снижать цены до уровня конкурентов, Lincoln Electric, производитель сварочного оборудования, тесно сотрудничает со своими клиентами, чтобы найти способы снижения затрат, связанных с их операционной деятельностью, которые бы соответствовали разнице в ценах или превышали ее.
Источник: Mark Kanning/Alamy Stock Photo

Снижение цены и увеличение выгод покупателя от сделки — не единственные способы преодоления ценового давления. В некоторых случаях проблема заключается не в улучшении предложения, а в лучшем информировании клиентов о преимуществах, которые предложение и так дает. Популярным подходом к тому, чтобы сделать ценность предложения более прозрачной для клиентов, является *анализ экономической ценности*. Анализ экономической ценности — это инструмент, который помогает монетизировать функциональные преимущества предложения компании, такие как производительность, надежность и гарантия.

Предположим, что покупатель хочет приобрести трактор для жилищного строительства у Caterpillar или Komatsu в интересах крупной строительной компании. Он хочет, чтобы трактор обладал определенным уровнем надежности, долговечности, производительности и обеспечивал возможность установления достойной цены при дальнейшей перепродаже. Конкурирующие продавцы тщательно прописывают детали своих предложений. Покупатель, основываясь на своем восприятии, решает, что продукция Caterpillar имеет больше преимуществ. Он также замечает различия в сопутствующих услугах — доставке, обучении и техническом обслуживании — и делает вывод, что компания Caterpillar предлагает лучший сервис, а персонал там более знающий и отзывчивый. Наконец, он придает большее значение корпоративному имиджу и репутации Caterpillar. Он суммирует все экономические, функциональные и психологические выгоды от этих четырех факторов — продукта, услуг, людей и имиджа — и решает, что, по его мнению, предложение Caterpillar дает его клиентам большую выгоду.

Так что, он покупает трактор Caterpillar? Совершенно необязательно. Он также анализирует общую стоимость сделки с Caterpillar по сравнению с Komatsu — стоимость, которая включает в себя больше, чем только денежный аспект. Как заметил более двух столетий назад Адам Смит в своем «Богатстве народов»: «Настоящая цена чего бы то ни было — это тяжелый труд и усилия по его приобретению». Таким образом, общая стоимость транзакции для клиента также включает время, энергию и психологические затраты покупателя на приобретение, использование, техническое обслуживание продукта, владение им и его утилизацию. Покупатель оценивает эти элементы вместе с деньгами, которые ему нужно потратить напрямую, чтобы сформировать представление об общей стоимости сделки для себя. Поэтому в нашем примере он затем анализирует, не слишком ли высоки будут его общие затраты в варианте с Caterpillar по сравнению с общей получаемой выгодой. Если это так, он может выбрать Komatsu. Покупатель предпочтет тот источник, который обеспечивает наибольшую воспринимаемую ценность.

Теперь давайте воспользуемся этой теорией принятия решений, чтобы помочь компании Caterpillar добиться успеха в продаже этому конкретному покупателю. Caterpillar может улучшить свое предложение тремя способами. Во-первых, увеличить общую выгоду для клиента за счет улучшения экономических, функциональных и психологических преимуществ своего продукта, услуг, квалификации сотрудников и/или имиджа. Во-вторых, снизить неденежные затраты покупателя за счет сокращения времени, энергии и затрат психической энергии, необходимых для приобретения продукта. В-третьих, снизить денежную стоимость своего продукта для покупателя.

Допустим, компания Caterpillar пришла к выводу, что покупатель оценивает ее предложение в 20 000 долларов. Кроме того, предположим, что ее затраты на производство трактора составляют 14 000 долларов. Это означает, что продукт, предложенный Caterpillar, может принести на 6000 долларов больше, чем его себестоимость. Поэтому логично, что цена, которую фирма назовет клиенту, должна находиться в диапазоне от 14 000 до 20 000 долларов. Если она будет ниже 14 000 долларов, то Caterpillar не покроет свои расходы на производство; если же она будет выше 20 000 долларов, то предложение не будет соответствовать рыночным реалиям.

Цена, которую Caterpillar предложит клиенту, будет определять, какую ценность это рыночное предложение принесет покупателю и что получит сам Caterpillar. Так, если устанавливается цена в 19 000 долларов, то ценность возможной сделки для покупателя (в той мере, в какой эта ценность воспринимается им) увеличится на 1000 долларов, а Caterpillar получит прибыль в 5000 долларов. Чем ниже устанавливаемая Caterpillar цена, тем выше воспринимаемая клиентом ценность и, следовательно, тем больше у него стимул к покупке. Чтобы выиграть продажу, фирма должна предложить бóльшую потребительскую ценность, чем это сделает Komatsu[36].

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ

Хотя маркетинговые коммуникации обычно ассоциируются с потребительскими рынками, они также играют важную роль на B2B-рынках. Компании должны информировать бизнес-клиентов о преимуществах предложений, а также координировать свою деятельность с партнерами[37]. Как и в случае с потребительскими рынками, бизнес-коммуникации все больше перемещаются в онлайн-пространство, где используют приемы поисковой оптимизации (SEO) и поискового маркетинга (SEM) для связи с покупателями.

Вот несколько примеров того, как ведущие фирмы выстраивают свое присутствие в интернете, используют поисковую оптимизацию, проявляют активность в социальных сетях, организуют вебинары и публикуют подкасты для повышения эффективности своего бизнеса в рамках B2B-маркетинга.

Chapman Kelly

Дочерняя компания HMS Business Services, Chapman Kelly предоставляет услуги независимого аудита в областях медицины, стоматологии и фармацевтики, чтобы помочь фирмам сократить расходы на здравоохранение и страхование. Первоначально фирма пыталась привлечь новых клиентов с помощью традиционных методов «холодных звонков» и «выездных продаж». После того как она изменила дизайн своего веб-сайта и оптимизировала его так, что название компании стало появляться в первых строках выдачи поисковых систем интернета в ответ на релевантные запросы, ее выручка почти удвоилась[38].

Makino

Станкостроительная фирма Makino устанавливает отношения с конечными покупателями, регулярно проводя отраслевые веб-семинары, обычно три раза в течение месяца. Компания готовит онлайн-контент, например, о том, как эффективнее использовать станки или оптимизировать процесс металлообработки, что представляет интерес для инженеров из других машиностроительных фирм и отраслей. База данных, в которую заносится информация об участниках веб-семинаров, позволяет Makino снижать затраты на маркетинг и повышать его эффективность и результативность[39].

Kinaxis

Канадская компания Kinaxis, предоставляющая услуги по управлению системами снабжения, применяет к своим маркетинговым коммуникациям полностью интегрированный подход: выкладывает официальные документы, ведет блоги и видеоканал, на котором используются специально подобранные ключевые слова, способствующие направлению трафика на веб-сайт фирмы и привлечению потенциальных покупателей. Так как исследования показывают, что 93 % всех закупок на B2B-рынках начинаются с поиска в интернете, Kinaxis уделяет много внимания поисковой оптимизации (SEO) своего сайта, максимально приспосабливая содержание своих онлайн-ресурсов к особенностям популярных поисковых систем, чтобы сделать его актуальным и удобным для пользователей[40].

Некоторые работающие на корпоративных рынках фирмы перенимают маркетинговые методы B2B-рынка для создания своего бренда[41]. Так, компания Xerox провела полностью интегрированную информационно-рекламную кампанию, чтобы максимально убедительно подчеркнуть, что 50 % своих доходов она получает благодаря оказанию услуг предприятиям и организациям, а не продаже копировальных аппаратов. А вот как начинался ее рекламный ролик для Marriott[42]:

> *Два портье Marriott сидят в офисе. «Вы закончили разбираться со счетами за прошлый месяц?» — спрашивает один другого. «Нет, но я забрал твое барахло для химчистки и почистил туфли», — отвечает второй. «Ну, а я забронировал вам столик в суши-баре за углом!» — говорит первый. Далее следует голос за кадром: «Marriott знает, что для Xerox будет выгоднее в глобальном масштабе автоматизировать процессы выставления счетов внутри этой сети отелей, чтобы ее служащие могли полностью сосредоточиться на обслуживании своих клиентов».*

Иногда личный контакт может иметь решающее значение. Клиенты, которые рассматривают возможность снижения шести- или семизначных сумм за одну транзакцию при покупке дорогостоящих товаров и услуг, хотят получить всю информацию, которая только есть, особенно если она исходит из надежного и независимого источника.

УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ МЕЖДУ ДЕЛОВЫМИ ПАРТНЕРАМИ

Поставщики и клиенты, оперирующие на B2B-рынке, используют различные способы выстраивания своих взаимоотношений[43]. Их лояльность

друг другу частично определяется грамотно организованными цепочками поставок, пониманием поставщиками нужд своих клиентов и участием в закупочных альянсах[44]. Участники B2B-рынка, реализующие на нем свою продукцию, используют все более продуманные подходы для привлечения и удержания клиентов, ориентируясь на их цели и разрабатывая индивидуальные маркетинговые подходы к ним[45].

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ «ПОСТАВЩИК — ПОКУПАТЕЛЬ»

Результаты многих исследований свидетельствуют об эффективности вертикальной координации между партнерами (т. е. покупателями и продавцами), позволяющей выходить за рамки простых сделок и вместо этого приносить друг другу бóльшую пользу в процессе взаимодействия[46].

На развитие отношений между деловыми партнерами влияют несколько факторов. Четыре наиболее важных из них: наличие доступных альтернатив, фактор снабжения организации, сложность продуктов, являющихся предметами закупок и поставок, динамизм рыночного предложения. Основываясь на этих факторах, виды отношений между покупателем и поставщиком могут варьироваться от обычных сделок купли-продажи, которые могут заключаться в простом, рутинном режиме с умеренным уровнем взаимодействия и обмена информацией, до партнерства, в котором доверие и взаимные обязательства ведут к истинному сотрудничеству[47].

Однако со временем роли в этих отношениях могут меняться[48]. Некоторые потребности могут быть удовлетворены за счет довольно простой работы с поставщиком, если покупатели не хотят тесных отношений с ним или они им вообще не требуются. Точно так же некоторые поставщики могут не счесть целесообразным инвестировать в клиентов с ограниченным потенциалом роста.

Одно из исследований показало, что самые тесные отношения между клиентами и поставщиками возникают, когда для клиента поставки данной конкретной продукции критично важны, а в снабжении существуют препятствия: например, сложные требования по закупкам или малое количество альтернативных поставщиков[49]. В результате другого исследования было выявлено, что более тесная вертикальная координация между покупателем и продавцом посредством обмена информацией и планирования закупок/поставок обычно необходима только тогда, когда существует высокая степень неопределенности в отношении окружающей бизнес-среды, а инвестиции в такую координацию являются достаточно скромными[50].

КОРПОРАТИВНОЕ ДОВЕРИЕ, АВТОРИТЕТ И РЕПУТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Доверие является одним из необходимых условий для здоровых долгосрочных отношений[51]. В рассматриваемом контексте доверие означает готовность фирмы полагаться на делового партнера. Это зависит от ряда межличностных и межорганизационных факторов, таких как компетентность, добросовестность, честность и доброжелательность, которые деловые партнеры воспринимают как присущие друг другу. Личные отношения с сотрудниками фирмы, мнение о компании в целом и восприятие ее как надежной будут развиваться в процессе взаимодействия.

Компания с большей вероятностью будет считаться заслуживающей доверия, если она предоставляет полную и достоверную информацию о себе и своих продуктах; методы стимулирования ее сотрудников сопряжены с потребностями клиентов; она сотрудничает с клиентами для создания рыночной ценности; сравнивает свои предложения с тем, что есть у конкурентов, с должной обоснованностью и объективностью[52].

При ведении бизнеса в интернете завоевывать доверие может быть особенно сложным делом, и фирмы часто предъявляют более строгие требования к своим онлайн-партнерам. Покупатели обеспокоены тем, что не получат необходимую им продукцию надлежащего качества, доставленную в нужное место и в нужное время. Продавцы же волнуются, получат ли деньги вовремя (и получат ли вообще...) и пытаются понять, какой товарный кредит* они должны предоставить конкретному клиенту. С этой целью многие фирмы используют автоматизированные приложения и специализированные онлайн-сервисы для оценки кредитоспособности торговых партнеров.

«Корпоративное доверие» — это степень уверенности клиентов в том, что фирма-продавец может разрабатывать и поставлять продукты

* Часто вместо термина «товарный кредит» используется другой — «отсрочка платежа». Оба являются аналогами распространенного англоязычного термина payment terms. — *Примеч. пер.*

и услуги, удовлетворяющие их потребности и желания. Оно отражает репутацию поставщика на рынке и является основой для выстраивания прочных отношений. Доверие к компании зависит от трех факторов: корпоративных компетенций, которые демонстрируют степень способности компании производить и продавать товары или оказывать услуги; корпоративной надежности, отражающей степень мотивации компании быть честным, надежным и чутким к потребностям клиентов партнером; корпоративной привлекательности, показывающей, в какой мере компания воспринимается как приятная, привлекательная, престижная и динамичная.

Другими словами, заслуживающая доверия фирма действительно умеет делать то, что она делает; наилучшим образом учитывает интересы своих клиентов; с ней просто приятно работать.

РИСКИ И «ОППОРТУНИЗМ» В ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Исследователи отмечают, что установление тесных взаимоотношений между клиентом и поставщиком влечет возникновение противоречия между требованиями стабильности (обеспечение предсказуемости решений) и адаптации (обеспечение гибкости на случай непредвиденных событий). Вертикальная координация может способствовать укреплению связей между покупателем и продавцом, но также может увеличить риск для каких-либо специфических инвестиций клиента и поставщика[53].

Под специфическими инвестициями понимаются расходы, связанные со взаимодействием с конкретной компанией — партнером по цепочке создания ценности (например, инвестиции в обучение, оборудование, системы и процедуры операционной деятельности)[54]. К примеру, производителю может потребоваться вложить свои средства в разработку системы размещения заказов и отслеживания складских запасов, адаптированной к потребностям конкретного розничного продавца. Такие «специфические инвестиции» могут помочь повысить эффективность и рентабельность сотрудничества между бизнес-структурами[55].

Однако эти «специфические инвестиции» также сопряжены со значительным риском как для клиента, так и для поставщика. Экономическая теория утверждает, что, поскольку первоначальные затраты, связанные с этими инвестициями, могут быть высокими, фирмы рискуют оказаться привязанными друг к другу и зависимыми от определенных взаимоотношений. Кроме того, может потребоваться обмен конфиденциальной информацией о затратах и бизнес-процессах. Покупатель может быть уязвим с точки зрения возможных простоев, задержек, затрат на переключение на нового поставщика. Поставщик, в свою очередь, может оказаться даже более уязвимым, поскольку зачастую на кон бывают поставлены его очень специфические активы и/или наработанные им технологии/знания/компетенции. Что касается последнего риска, рассмотрим следующий пример.

Предположим, что какой-то производитель автомобильных компонентов заключает контракт на поставку детали для узла в подкапотном пространстве с компанией — производителем этого узла, являющейся OEM*. Однолетний контракт с единственным поставщиком гарантирует, что фирма-производитель вложится в специальную производственную линию, ориентированную на выпуск этой детали только для данного конкретного OEM-клиента. Тем не менее она может также оказаться обязанной сотрудничать с внутренним инженерным персоналом OEM (и это обязательство может быть неформальным), используя связанные в сеть компьютерные средства — для обмена подробной технической информацией и координации частых изменений конструкции и процессов производства в течение срока действия контракта. Эти взаимодействия могут снизить затраты и/или повысить качество за счет улучшения реакции фирмы на изменения рынка. Но они также могут увеличить угрозу сохранности интеллектуальной собственности поставщика.

Когда покупатели не имеют возможности в достаточной мере контролировать работу поставщика, он может различными способами «халтурить», в результате чего ожидаемая

---

* Сокращение от термина Original Equipment Manufacturer. Под OEM понимается производитель конкретных устройств, узлов, деталей и в целом продуктов, как правило, предназначенных для поставок другим производителям, которые продают их уже под своим брендом. Например, тайваньская фирма Foxconn является OEM-производителем iPhone для Apple. Или производитель автокомпонентов Valeo может выпускать фары для Volvo, которые не только устанавливаются при сборке на автомобили этой марки, но и могут продаваться в качестве «оригинальных» запчастей под маркой Volvo. — *Примеч. науч. ред.*

клиентами ценность не будет им предоставлена. Такой «оппортунизм»* — это «форма обмана или недопоставок в рамках формальных или неформальных договоренностей»[56].

Более пассивной формой оппортунизма может быть отказ или нежелание приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам или небрежное отношение к выполнению договорных обязательств. Когда у Peanut Corporation of America — компании по переработке арахиса с годовым объемом продаж 25 миллионов долларов — была обнаружена партия некачественных орехов, то в результате были отозваны из продажи продовольственные товары общей стоимостью в 1 миллиард долларов, поскольку этот ингредиент содержался в 2000 других продуктов. Впоследствии эта компания прекратила все производственные и коммерческие операции, а ее генеральный директор был заключен в тюрьму по обвинению в умышленной отгрузке испорченных продуктов питания[57].

Оппортунизм поставщиков вызывает озабоченность у их клиентов, поскольку последним приходится выделять ресурсы для контроля и мониторинга, которые они могли бы направить на более продуктивные цели. Контрактные обязательства могут оказаться неадекватными «регуляторами» сделок с поставщиками в тех случаях, когда оппортунизм поставщика трудно обнаружить, когда фирмы делают определенные инвестиции в активы, которые почти невозможно использовать для какой-либо другой деятельности, и когда трудно предвидеть наступление каких-либо чрезвычайных обстоятельств. Клиенты и поставщики с большей вероятностью создадут совместное предприятие (что предполагает более высокий уровень приверженности сотрудничеству, чем просто подписание контракта купли-продажи или поставок), когда степень специфичности активов поставщика высока и контроль за его работой затруднен[58].

Наличие широкого временно́го горизонта сотрудничества и/или общности интересов обычно заставляет клиентов и поставщиков стремиться к получению выгоды для обеих сторон. Их отношение к «специфическим инвестициям» смещается в сторону необходимости сотрудничества в вопросах этих вложений (т. е. к уменьшению вероятности «оппортунистских» проявлений)[59].

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ РЫНОК

До сих пор наше обсуждение было сосредоточено главным образом на покупательском поведении компаний, целью которых является получение прибыли. Многое из того, что мы сказали, также применимо к практике закупок институциональных и государственных организаций. Тем не менее нам необходимо рассмотреть и характерные особенности такого рода рынков.

Институциональный рынок — это рынок таких потребителей, как школы, больницы, дома престарелых, тюрьмы и другие учреждения, которые должны предоставлять товары и услуги людям, находящимся на их попечении. Многие из этих организаций характеризуются низким бюджетом и постоянной клиентурой. Так, больницы должны для себя решать, какого качества продукты питания покупать для пациентов. Целью покупки здесь является не прибыль, потому что еда выступает как часть общего пакета услуг, и минимизация затрат не является единственной задачей, потому что плохое питание вызовет жалобы пациентов и нанесет ущерб репутации больницы. Агент по закупкам для больниц должен искать поставщиков продуктов питания, качество которых соответствует определенному минимальному стандарту или превышает его, а цены остаются достаточно низкими. Фактически, многие продавцы продуктов питания создают специальные отделы продаж для удовлетворения особых потребностей и запросов институциональных покупателей. Так, Heinz производит и упаковывает свой кетчуп для больниц, колледжей и тюрем не так, как для масс-маркета, и устанавливает на него другую цену — чтобы удовлетворить их потребности и специфические нужды. Компания Aramark, которая предоставляет услуги питания для стадионов, арен, кампусов, различных предприятий и школ, также имеет конкурентное преимущество в обеспечении продовольствием национальной системы тюрем, что является прямым результатом совершенствования методов закупок и управления цепочками поставок.

---

* Авторы используют термин opportunism, который в русском языке в основном связан с политическими течениями в социал-демократическом движении и с советских времен имеет яркую негативную окраску. Судя по его смыслу, раскрываемому далее авторами, уместнее было бы переводить это как «саботаж», но это будет уж слишком «сильным» словом. — *Примеч. науч. ред.*

Aramark

Если раньше компания Aramark просто выбирала для своих закупок продукты из списков, которые ей предоставляли потенциальные поставщики, то теперь она сотрудничает с ними с целью разработки продуктов, адаптированных для удовлетворения потребностей отдельных сегментов общего рынка. В сегменте исправительных учреждений качество исторически приносилось в жертву, чтобы соответствовать ограничениям на стоимость продуктов питания, с которыми операторы за пределами этого рынка не могли бы работать. «Когда вы занимаетесь бизнесом с исправительной системой, вы делаете свои предложения по поставкам, которые отличаются от конкурентов на сотые доли цента, — говорит Джон Зиллмер, президент Aramark Food & Support Services, — поэтому любое преимущество, которое мы можем получить на стороне закупок, чрезвычайно ценно». Aramark приобрела ряд белковых продуктов у уникальных партнеров по ценам, о которых раньше не могла и мечтать. Их уникальность заключалась в том, что они обладали глубокими знаниями о химическом составе белков и понимали, как можно снизить цену, создав при этом продукт, приемлемый для клиентов Aramark, что позволило последней уменьшить свои затраты. Aramark перенесла этот процесс на еще 163 различных продукта, предназначенных исключительно для исправительных учреждений. Получилось, что вместо обычного снижения расходов на одно блюдо примерно на 1 цент или около того, Aramark снизила их на 5–9 центов, сохранив или даже улучшив качество[60].

В большинстве стран государственные организации являются крупными покупателями товаров и услуг. Как правило, они требуют, чтобы поставщики представляли свои предложения на конкурсы, и часто отдают контракт на поставку тому, кто предложит самую низкую цену, только время от времени внося в такую свою политику поправку ради поставщиков, известных своим превосходным качеством или стопроцентным выполнением договорных обязательств в срок. Правительства также могут делать закупки на договорной основе, в первую очередь для сложных проектов, предполагающих крупные расходы на НИОКР и высокие риски, а также для проектов, по которым конкуренция незначительна.

Поскольку решения государственных органов о расходах подлежат общественному рассмотрению, правительственные организации требуют от поставщиков большого количества документов. В результате часто возникают жалобы на бюрократию, запутанные правила, задержки в принятии решений и частые смены сотрудников, отвечающих за закупки. Агентства разных типов — оборонные, гражданские, разведывательные — имеют разные потребности, приоритеты, стили ведения работ по закупкам и временные рамки. Кроме того, поставщики часто не уделяют должного внимания обоснованию затрат, что является важнейшим моментом в деятельности специалистов по государственным закупкам. Компании, надеющиеся стать государственными подрядчиками, должны помочь государственным учреждениям увидеть и понять итоговую ценность продуктов для них. В этом может помочь демонстрация опыта работы и успешных результатов прошлых проектов с приведением конкретных примеров сотрудничества — особенно с другими государственными организациями.

Компании предоставляют правительственным учреждениям инструкции и рекомендации на предмет того, как лучше всего приобретать и использовать их продукцию, а правительства, в свою очередь, предоставляют потенциальным поставщикам подробные инструкции, описывающие, как продавать правительству. Несоблюдение правил или некорректное заполнение форм и оформление стандартных контрактов может привести к настоящему «юридическому кошмару».

К счастью для предприятий всех размеров, федеральное правительство пытается упростить процедуру заключения контрактов с ним и сделать торги более привлекательными. Реформы уделяют больше внимания покупке готовых, а не заказных товаров; общению с поставщиками в интернете, позволяющему исключить бумажную волокиту; анализу порядка проведения и результатов торгов для проигравших поставщиков, чтобы повысить их шансы на успех в следующий раз.

Несколько федеральных служб, которые действуют как агенты по закупкам для остальной части правительства, запустили веб-каталоги, которые позволяют уполномоченным военным и гражданским правительственным подразделениям покупать в интернете все — от медицинских и канцелярских товаров до одежды. Управление служб общего назначения, например, не только продает имеющиеся товары через свой веб-сайт, но и помогает устанавливать прямые договорные отношения между покупателями и поставщиками. Хорошая отправная точка для любой работы с правительством США — убедиться, что компания находится в базе данных так называемой «Системы управления наградами» (System for Award Management — SAM), которая собирает, проверяет, хранит и распространяет данные, обосновывающие приобретения правительственных агентств.

ВЫВОДЫ

1. Закупка для нужд организации — это процесс, с помощью которого эта организация выявляет потребность в приобретаемых продуктах и услугах, а затем определяет, оценивает и выбирает среди альтернативных брендов и поставщиков. B2B-рынок состоит из всех организаций, приобретающих товары и услуги, используемые в производстве других продуктов или услуг, которые впоследствии продаются, сдаются в аренду или поставляются другим лицам.
2. По сравнению с потребительскими рынками, на B2B-рынках обычно меньше покупателей, а сами они крупнее, отношения между клиентом и поставщиком более тесные, покупатели более географически сконцентрированы. Спрос на B2B-рынке производный от спроса на потребительском рынке и колеблется в зависимости от цикла деловой активности. Тем не менее общий спрос на многие товары и услуги на этом рынке весьма неэластичен по цене.
3. Закупочный центр является подразделением организации, принимающим соответствующие решения. Он состоит из инициаторов, пользователей, лиц, влияющих на решение, принимающих решения, утверждающих решения, «закупщиков» и «стражей». Чтобы иметь возможность влиять на любого члена закупочного центра, маркетологи поставщика должны учитывать факторы внешней бизнес-среды, особенностей организации, межличностных отношений и индивидуальных характеристик людей.
4. Успешный маркетинг на B2B-рынке требует, чтобы маркетологи определяли не только типы компаний, на которых следует сосредоточить свои усилия по продажам, но и то, кому следует уделить внимание в закупочных центрах этих организаций. Бизнес-маркетологам может также потребоваться учитывать потребности и особенности клиентов своих клиентов или конечных пользователей.
5. Процесс закупки включает восемь этапов: осознание проблемы, описание потребности, составление спецификации продукта, поиск поставщиков, запрос предложений, выбор поставщика, переговоры по контракту и общая оценка работы с поставщиком. Компании, продающие на корпоративных рынках, должны убедиться, что ценность их предложений проявляется на каждом этапе этого процесса.
6. Компании, продающие на B2B-рынке, применяют различные маркетинговые инструменты для привлечения и удержания клиентов. Они укрепляют имидж своих брендов, используют возможности новых технологий и другие способы маркетинговых коммуникаций для разработки эффективных маркетинговых программ. Они также переходят к продажам систем и предоставляют дополнительные услуги для того, чтобы придать бóльшую ценность своим предложениям.
7. Фирмы должны стараться формировать прочные связи и устанавливать долговременные отношения со своими клиентами. Выстраивание взаимного доверия является одним из необходимых условий для здоровых долгосрочных отношений. Оно зависит от таких факторов, как компетенции, добросовестность, честность и доброжелательность, которыми фирма обладает, по мнению своих партнеров. Ее маркетологи должны знать о роли профессиональных закупщиков своих корпоративных клиентов, а также тех лиц, которые оказывают влияние на принимаемые решения.
8. Институциональный рынок — это рынок таких потребителей, как школы, больницы, дома престарелых, тюрьмы и другие учреждения, которые должны предоставлять товары и услуги людям, находящимся на их попечении. Государственные учреждения как покупатели товаров и услуг требуют от поставщиков выполнения большого объема бумажной работы; решения о значительной части закупок принимаются на открытых торгах, на которых привилегированное положение занимают национальные компании. Поставщики должны быть готовы подстраивать свои предложения под специфические потребности и методы проведения закупок на рынках институциональных и государственных потребителей их продукции.

В центре внимания

Alibaba

Alibaba Group была основана в 1999 году Джеком Ма, который решил попытаться использовать интернет, чтобы связать китайских поставщиков с зарубежными покупателями. Он видел, что в то время мелкие китайские производители и предприниматели имели только очень ограниченный доступ к зарубежным рынкам. Кроме того, только крупные компании могли пользоваться преимуществами производства в Китае из-за жестких местных правил. Alibaba.com был создан для решения этой проблемы, выступая в качестве быстрого, простого и эффективного посредника между китайскими производителями и международными покупателями. С момента своего основания Alibaba превратилась в одну из крупнейших и наиболее дорогих компаний в мире, управляющую портфелем разнообразных бизнесов.

Виртуальная торговая площадка Alibaba состоит из множества различных сегментов.

- Основной веб-сайт Alibaba.com функционирует как торговая B2B-площадка, где китайские производители оптом продают свои товары зарубежным предприятиям.
- Taobao.com — C2C-сайт, похожий на eBay, где пользователи могут делать ставки на онлайн-аукционах или продавать собственные продукты.
- Tmall.com — B2C-сайт, похожий на Amazon, где местные и международные компании могут продавать товары китайским потребителям.
- AliExpress — B2C-сайт, где международные потребители могут покупать товары по ценам, близким к предлагаемым на Alibaba.com, без минимального размера заказа.

Alibaba.com — это просто платформа, которая связывает покупателей с китайскими поставщиками, сама компания не имеет складских запасов. Alibaba взимает с продавцов комиссию за каждую транзакцию и предлагает широкий спектр продуктов, которые могут приобрести зарубежные компании. Доступные на этой платформе продукты — это машинное оборудование, масла, пластмассы, мебель, багажные принадлежности, одежда, продукты питания и другая сельскохозяйственная продукция, а также сервисное оборудование. Широчайший выбор привел к тому, что Alibaba.com является привлекательным источником закупок и снабжения для многих видов бизнеса, от отелей до ферм и магазинов одежды. Большинство самых продаваемых продуктов Alibaba — это товары, которые можно массово производить для корпоративных рынков. Кроме того, многие из этих предметов также малы по своим размерам и легки (например, одежда и электроника), что снижает стоимость доставки. Продукты, которые неизменно пользуются популярностью на этой рыночной платформе, — это Bluetooth-колонки и наушники, браслеты и серьги, аккумуляторы для телефонов и нижнее белье. Alibaba также быстро адаптируется ко вкусам и нуждам потребителей, поэтому такие товары, как электронные сигареты и модные игрушки (например, спиннеры), в какой-то момент преобладали на веб-сайте компании.

Alibaba

Источник: Xinhua/Alamy Stock Photo

Alibaba претендует на значительную долю онлайн-продаж в Китае, и Джек Ма предлагает два ключевых взгляда на то, почему Alibaba.com стал таким крупным B2B-рынком. Во-первых, он считает, что китайские продавцы чрезвычайно экономны. И продавцы, и покупатели не будут заинтересованы в рыночной онлайн-платформе, использование которой требует высоких денежных затрат. Имея это в виду, Alibaba сделала свои основные услуги бесплатными. Компания получает доход за счет онлайн-рекламы и некоторых премиальных функций, которые продавцы могут оплачивать, — например, веб-дизайн для индивидуальной настройки своих виртуальных витрин. «Обычные» витрины — без такой настройки — могут выглядеть излишне загроможденными, что побуждает продавцов искать способ выделиться. Второй вывод Ма заключается в том, что китайские пользователи опасаются доверять незнакомцам на онлайн-сайтах. Чтобы избежать этой проблемы, Alibaba.com создал сервис, с помощью которого третьи стороны могут проверить то, что заявляют о себе продавцы, чтобы убедиться в их легальности и законопослушности. Кроме того, Alibaba создала систему Alipay, которая берет деньги с покупателей и помещает их на условное депонирование, что дает продавцу уверенность в получении оплаты.

Alibaba.com также выигрывает от эффекта ранжирования в сети. Впечатляющий масштаб Alibaba и ее различных платформ, как правило, означает, что ссылки на ее страницы появляются на первых строчках поисковой выдачи, когда потенциальные покупатели ищут товары в Baidu — китайском аналоге Google. Все это приводит к увеличению числа покупателей на платформе. Большее количество покупателей создает потребность в большем количестве продавцов, а большее количество продавцов создает больше возможностей и разнообразия для новых покупателей, формируя таким образом положительную обратную связь, что усложняет жизнь как иностранным, так и местным конкурентам Alibaba, таким как Tencent и Amazon.

Проблемы коммуникации часто встают очень остро перед многими торговыми площадками B2B-рынка, поэтому Alibaba предприняла шаги для улучшения возможностей коммуникации между продавцами и покупателями. Чтобы преодолеть языковой барьер, Alibaba создала 15 сайтов на разных языках, от иврита до вьетнамского, чтобы помочь поставщикам продавать товары неанглоязычным компаниям. Платформа Alibaba позволяет поставщикам создавать сообщения на местных языках или использовать службу автоматического перевода

для прямого перевода с английского языка или на него. Чтобы улучшить прямую связь между продавцами и покупателями, Alibaba также предлагает мобильное приложение AliSuppliers, которое позволяет продавцам обрабатывать запросы покупателей и соответствующим образом корректировать их заказы. Они также могут общаться с покупателями, используя функцию Trade-Manager. Инструмент AliSource Pro, доступный для всех покупателей, помогает объединять предприятия и поставщиков. Покупатели могут публиковать описания продуктов, которые они ищут, с конкретными деталями, такими как объем заказа. Затем Alibaba с помощью этого инструмента просматривает эти запросы и в течение 24 часов рекомендует поставщиков на основе перечисленных спецификаций.

Alibaba Group вложила значительные ресурсы в разработку своей рыночной платформы электронной коммерции, сделав ее доступной и простой в использовании, что помогло компании добиться значительного роста и расширения сферы своей деятельности. Празднование Дня холостяка в Китае, когда люди отмечают свое одиночество, покупая подарки самим себе, стал самым большим «днем покупок» в стране в основном благодаря богатому виртуальному рынку Alibaba. Компания продолжает расти не только в секторе электронной коммерции, но и в сфере технологий, игр, социальных сетей и развлечений[61].

Вопросы

1. Каковы ключевые факторы, способствовавшие успеху Alibaba на рынке?
2. Как Alibaba создает ценность на B2B-рынках?
3. Какому из двух основных рынков — потребительскому или B2B — Alibaba следует отдавать приоритет в будущем? Почему?

Salesforce.com

Salesforce.com, Inc. — компания по управлению взаимоотношениями с клиентами, которая предоставляет пользователям свои облачные приложения как услугу. Приложения CRM помогают компаниям управлять данными о клиентах, отслеживать взаимодействие с ними, прогнозировать продажи и выполнять многие другие бизнес-функции. Бывший исполнительный директор Oracle Марк Бениофф основал Salesforce.com в 1999 году под девизом «Конец программного обеспечения» (The End of Software), позиционируя веб-платформу CRM как более простую и эффективную альтернативу традиционным лицензиям на пакеты локально устанавливаемых программ. Через четыре года после запуска компании Salesforce.com стала крупнейшим в мире поставщиком CRM-систем.

До запуска Salesforce.com эти системы, предлагаемые такими компаниями, как Oracle, SAP и Siebel Systems, продавались в виде лицензий. Такое программное обеспечение предполагало такие функции, как управление продажами, работа контакт-центров и клиентская поддержка. CRM-системы устанавливались и настраивались в офисах и других помещениях покупателей такими консалтинговыми и IT-компаниями, как PwC, IBM и Arthur Andersen. Все это создавало много трудностей для клиентов.

Первая проблема заключалась в том, что локально устанавливаемое программное обеспечение CRM было дорогим. Например, лицензия на CRM для компании из 200 пользователей стоит примерно 350 000 долларов. Помимо лицензионных сборов, компаниям-клиентам приходилось тратить деньги на требуемое компьютерное оборудование, его установку, техническую поддержку и обслуживание, апгрейды и наем специалистов для обучения своих сотрудников. Общая стоимость использования приложения на 200 пользователей может превысить 1,8 миллиона долларов в год.

Вторая проблема состояла в том, что интеграция программного обеспечения CRM с другими бизнес-системами клиента отнимала много времени. Такие факторы, как обучение сотрудников работе с программами, настройка оборудования и IT-инфраструктуры, означали, что клиентам требовалось в среднем 18–24 месяца, чтобы начать использовать все функции купленной системы. Кроме того, она часто не приносила обещанных результатов. Клиенты зачастую не могли опробовать все функциональные возможности приобретаемого программного обеспечения CRM перед его покупкой. Целых 60 % внедрений CRM-систем были оценены клиентами как провальные.

Salesforce.com ввела новшество на рынок этих программных продуктов, предложив полностью онлайн-решение — систему, называемую «CRM по требованию» (on-demand CRM). Основываясь на облачных технологиях, Salesforce.com хранила свое программное обеспечение на центральных серверах, к которым у клиентов был доступ после приобретения ежемесячных или годовых планов подписки. Клиенты могли начать пользоваться приложением CRM, просто войдя на веб-сайт Salesforce.com. Так как никакой специальной установки программного обеспечения не требовалось, облачная платформа позволяла клиентам получать доступ к приложениям на любом устройстве, подключенном к интернету.

Платформа облачных вычислений Saleforce.com решила многие проблемы, сопутствовавшие традиционной практике покупки лицензий на программное обеспечение. Клиентам больше не нужно было вкладывать средства в высокооплачиваемый IT-персонал и делать существенные первоначальные затраты на аппаратную инфраструктуру. Salesforce.com предлагала пользоваться услугами своего приложения по цене 65 долларов в месяц на пользователя, что снижало годовые расходы на это для компании с 200 пользователями до 156 000 долларов. Кроме того, клиенты могли сразу сосредоточиться на обучении работе с программным обеспечением, не прибегая к предварительным услугам IT-персонала.

Salesforce.com позволяла клиентам пробовать пользоваться приложениями, поэтому они могли приобретать услуги, когда были полностью уверены в необходимости этих функций и в их преимуществах. Если в какой-то момент человек решал, что приложение бесполезно, он мог просто аннулировать свой месячный тарифный план.

Salesforce.com также оптимизировала преимущества, предлагаемые клиентам. В отличие от других поставщиков программного обеспечения CRM, Salesforce.com убрала лишние функции и сосредоточилась на наиболее важных потребностях покупателя. В частности, приложения Salesforce.com нацелены на автоматизацию

продаж и цифрового маркетинга, а также на обслуживание и поддержку клиентов. Сокращение количества функций в приложениях позволило разработать простой и интуитивно понятный интерфейс. Кроме того, Salesforce.com собирает информацию о том, как пользователи работают с системой, и соответствующим образом обновляет свои приложения, например, размещая часто используемые кнопки в более удобных местах.

После того как успех принципа «программное обеспечение как услуга» стал очевидным, лидеры отрасли, доминировавшие в сфере лицензирования программных пакетов CRM, начали добавлять приложения «CRM по требованию» в свои портфолио. Salesforce.com сохранила свой статус лидера рынка, разработав инновационное программное обеспечение, которое стало ее конкурентным преимуществом. Salesforce Customer 360 — это интегрированная платформа CRM на базе искусственного интеллекта, которая объединяет отделы маркетинга, продаж, коммерции, IT и бизнес-аналитики, что дает этим командам общее представление о клиентах, чтобы они могли работать вместе для создания прочных и доверительных отношений и предоставлять возможность получать индивидуализированный опыт сотрудничества, которого ожидают их клиенты. Кроме того, Salesforce.com запустила такие приложения, как Force.com, которые позволили сторонним разработчикам создавать приложения и размещать их на серверах Salesforce.com. Это приложение позволило компаниям создать CRM-среду, специально адаптированную к их потребностям. Salesforce также представила частное приложение для социальных сетей под названием Chatter, которое позволяло сотрудникам общаться в режиме реального времени в процессе выполнения своей работы — например, публиковать обновления по какому-либо проекту или по статусу клиента.

Предлагаемые Salesforce.com недорогие и простые в развертывании CRM-приложения понравились малым и средним компаниям, которым часто не хватало ресурсов для покупки и внедрения лицензий на программное обеспечение. Кроме того, Salesforce.com привлекала компании всех размеров своим интуитивно понятным и функциональным пользовательским интерфейсом. Благодаря этому Salesforce.com прочно закрепилась на рынке программного обеспечения CRM и сохраняет там свое господство, разрабатывая новые и инновационные CRM-приложения.

Вопросы

1. Почему Salesforce.com оказалась так успешна? Что компании удалось сделать особенно хорошо, когда она создавала и расширяла рыночное предложение Salesforce.com?
2. С какими проблемами, скорее всего, столкнется Salesforce.com в будущем?
3. Какие еще продукты и услуги Salesforce.com сможет включить в свой портфель? Почему?

Глава 5

Проведение маркетинговых исследований

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Определять рамки маркетинговых исследований.
2. Объяснять, из чего складывается процесс маркетингового исследования, как собирать и анализировать данные о рынках и как разрабатывать план исследования.
3. Объяснять, как измерять и прогнозировать рыночный спрос.
4. Описывать различия в подходах к измерению эффективности маркетинга.

Qualtrics

Фирмы всего мира используют облачное программное обеспечение для маркетинговых исследований компании Qualtrics, чтобы управлять ключевыми аспектами своего бизнеса, включая привлечение и удержание клиентов, выстраивание корпоративной культуры и сильных брендов.
Источник: Kristoffer Tripplaar/Alamy Stock Photo

Принятие решений в сфере маркетинга в условиях быстро меняющегося мира — это и искусство, и наука. Успешные маркетологи осознают, что рыночная среда постоянно предоставляет новые возможности и таит угрозы, и понимают важность ее постоянного мониторинга, прогнозирования изменений, а также адаптации к этой среде. Qualtrics – это компания, которая помогает маркетологам получить представление о рынке и более глубоко понять постоянно меняющиеся потребности клиентов.

Qualtrics — лидер в области программного обеспечения для маркетинговых исследований, предлагающий онлайн-платформу, которую фирмы используют для сбора, обработки данных о результатах своих действий на рынке и управления этими данными. Компания была основана в 2002 году буквально в подвале с целью предоставить предприятиям цифровой инструмент измерения степени удовлетворенности своих клиентов. Понимая ценность партнерских отношений с академическими учреждениями, которые играют ключевую роль в формировании набора навыков у бизнес-менеджеров следующей волны, Qualtrics установила тесные отношения со многими университетами и к 2010 году стала партнером более 1000 университетов и 95 из 100 лучших школ бизнеса. К 2012 году клиенты Qualtrics отправили более миллиарда опросов, а год спустя она была включена в список Forbes «Самые многообещающие компании Америки». Сегодня предложениями Qualtrics пользуются команды, отделы и целые компании для управления ключевыми аспектами своего бизнеса — привлечения и удержания клиентов, формирования внутренней культуры, разработки уникальных продуктов и услуг и создания сильных брендов — с помощью единой облачной платформы. Ее используют более 9000 предприятий по всему миру, в том числе более 75 % компаний из списка Fortune 100 (таких, как Amazon, Boeing, Chevron, Citibank, ESPN, FedEx, MasterCard, MetLife, Microsoft, PepsiCo, Prudential, Royal Caribbean, Southwest Airlines и Toyota) для получения информации о рынке и управления взаимодействием с клиентами, партнерами, сотрудниками и брендами. В 2018 году компания SAP — мировой лидер в области корпоративного прикладного программного обеспечения — приобрела Qualtrics за 8 миллиардов долларов. Это приобретение позволило SAP объединить свой опыт в сфере управления данными с опытом Qualtrics в области взаимодействия с клиентами. Для SAP облачные приложения, такие как Qualtrics, играют важнейшую роль в бизнес-стратегии, поскольку отличают SAP от таких конкурентов, как Amazon Web Services и Microsoft. Признавая ценность опыта Qualtrics, генеральный директор SAP назвал Qualtrics «жемчужиной в короне SAP». В июле 2020 года, менее чем через два года после приобретения Qualtrics, SAP объявила о своих планах сделать дочернюю компанию публичной — стратегия, которая позволит Qualtrics расти, оставаясь при этом крупнейшим и наиболее важным партнером SAP по выходу на разные рынки, а также по исследованиям и разработкам[1].

Для принятия наилучших тактических решений в краткосрочной перспективе и наиболее эффективных стратегических решений в долгосрочной перспективе маркетологам нужна своевременная и точная информация о потребителях, конкурентах и брендах. Понимание особенностей рынка часто может привести к успешному запуску продукта или стимулировать рост бренда.

В этой главе мы рассмотрим то, что входит в понятие «маркетингового исследования», и этапы процесса этого исследования. Мы также поговорим о способах разработки адекватных метрик для измерения эффективности маркетинговой деятельности.

РАМКИ МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Менеджеры по маркетингу часто заказывают формальные маркетинговые исследования конкретных проблем и возможностей, такие как обзор рынка, тестирование продукта на предмет его соответствия покупательским предпочтениям, прогноз продаж по регионам или оценка действенности рекламы. Работа исследователя заключается в том, чтобы получить и представить менеджеру по маркетингу информацию, которая будет помогать ему принимать решения.

Маркетинговые исследования — это та функция соответствующего отдела компании, которая устанавливает связь маркетолога с потребителем, клиентом и общественностью посредством получения данных, на основании которых можно выявлять и определять возможности и проблемы рынка; планировать, уточнять и оценивать маркетинговые действия; отслеживать эффективность маркетинга; улучшать понимание маркетинга как процесса. В ходе проведения этих исследований определяется информация, необходимая для решения этих проблем; разрабатываются методы и способы дальнейшего сбора данных; анализируются результаты; сообщается о том, что было обнаружено, и о возможном развитии ситуации.

ВАЖНОСТЬ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСАЙТОВ

Маркетинговые исследования проводятся с целью получения маркетинговых инсайтов. Они дают диагностическую информацию о том, как и почему мы наблюдаем определенные явления на рынке и какие последствия они могут иметь для маркетологов.

Правильные маркетинговые инсайты часто закладывают основу для успешных маркетинговых программ.

Когда масштабное исследование американских потребителей, проведенное Walmart, показало, что ключевыми конкурентными преимуществами магазинов этой сети была функциональная выгода от низких цен и эмоциональная выгода от возможности почувствовать себя «умным покупателем», то маркетологи использовали эти результаты для разработки своей кампании «Экономь деньги, живи лучше». Новая кампания, пришедшая на смену старой (под лозунгом «Всегда низкие цены. Всегда»), длившейся 19 лет, принесла Walmart награду REBRAND 100 Global Award и положительно сказалась на репутации Walmart, которая всегда рассматривалась как поставщик «дешевок». Внимание потребителей сместилось с одних только цен на то, как покупки в Walmart могут помочь им улучшить свой образ жизни.

Когда после проведения маркетингового исследования стало ясно, что покупатели рассматривают компанию Walgreens преимущественно как магазин товаров широкого ассортимента, торгующий заодно и лекарствами, она предприняла действия по позиционированию себя в качестве премиального бренда, помогающего людям заботиться о здоровье, для чего стала делать основной акцент на предложении услуг оздоровления, таких как посещение клиник без предварительной записи. Через три года ее доходы выросли на 14 % — и это в условиях вялой экономики[2].

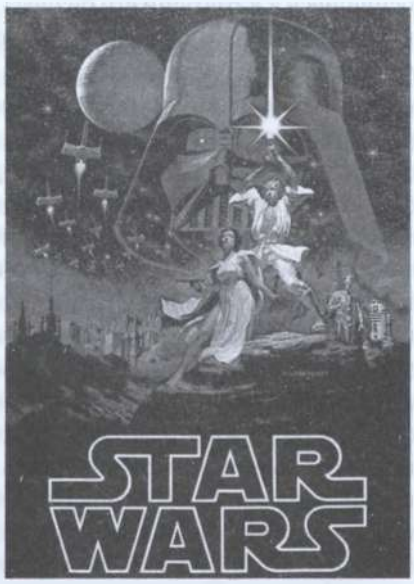
Получение маркетинговых инсайтов имеет решающее значение для успешного маркетинга. Для улучшения маркетинга своего бренда товаров для ухода за волосами Pantene, оцениваемого в 3 миллиарда долларов, Procter & Gamble глубоко изучила те чувства, которые испытывают женщины к своим волосам. Для этого, в частности, проводились опросы с использованием разработанных психологами шкал настроения и измерялась интенсивность мозговых волн методом электроэнцефалографии. В результате компания заново сформулировала назначение продуктов Pantene, обновила дизайн упаковки, сократила свою линейку с 14 «коллекций» до 8 и провела тонкую настройку своей рекламной кампании[3].

Если маркетологи не имеют инсайтов о потребителях, то они часто терпят неудачу. Когда Tropicana изменила дизайн упаковки своего апельсинового сока, отказавшись от изображения апельсина, проткнутого соломинкой, она не провела адекватного тестирования реакции потребителей, что имело для нее серьезные последствия. Объем продаж упал на 20 %, и уже через несколько месяцев Tropicana была вынуждена вернуться к старому дизайну[4].

Несмотря на быстрый рост популярности маркетинговых исследований, многие компании по-прежнему не используют их в достаточной мере или делают это неправильно. Они могут

не понимать ценности этих исследований или не предоставлять исследователю достаточно конкретного определения проблемы или возможности, которые необходимо изучить. Кроме того, у них могут быть нереалистичные ожидания относительно того, что принесут им маркетинговые исследования, неправильное использование которых нередко приводит к многочисленным оплошностям, включая следующую, являющуюся «исторической».

General Foods. В 1970-х годах один успешный руководитель отдела маркетинговых исследований покинул General Foods, чтобы попробовать себя в дерзком проекте: он хотел провести маркетинговые исследования в Голливуде, чтобы показать киностудиям ценность подобных исследований, способствовавших успеху General Foods. Одна их крупнейших киностудий передала ему данные о съемках научно-фантастического фильма, попросив его предсказать успех или неудачу этого проекта. Его выводы должны были повлиять на решение студии о том, вкладываться ли в этот фильм. Руководитель исследования пришел к выводу, что фильм провалится. Во-первых, как он утверждал, Уотергейтский скандал сделал общественность Соединенных Штатов менее доверчивой к различным государственным институтам, в результате чего для граждан в 1970-х в большей степени ценны реализм и достоверность, а не научная фантастика. В названии этого фильма также было слово «война», и исследователь рассудил, что зрители, страдающие от «вьетнамского похмелья», будут в своей массе держаться от него подальше. Это были «Звездные войны», которые в конечном счете только в прокате собрали более 4,3 миллиарда долларов. То, что представил этот исследователь, было «необработанной» информацией и его личным мнением, а не пониманием ситуации, инсайтом. Он даже не изучил сам сценарий, чтобы увидеть, что это была в основном человеческая история — о любви, конфликте, потере и искуплении, а космос был только фоном, на котором она разыгрывалась[5].



Star wars

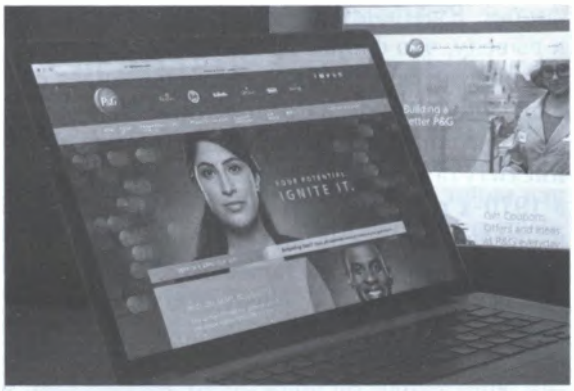
Маркетинговый исследователь, чья оценка перспектив сериала «Звездные войны» была основана больше на его личном мнении, чем на инсайтах, полученных в результате тщательного исследования, предсказал провал многомиллиардного блокбастера.
Источник: World History Archive/Alamy Stock Photo

КТО ПРОВОДИТ МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Большинство компаний используют разные свои подразделения для изучения отраслей, в которых они ведут бизнес, конкурентов, потребительской аудитории и стратегий сбыта. Обычно они предусматривают бюджет на маркетинговые исследования в размере 1–2 % от объема продаж и тратят бóльшую часть этой суммы на услуги сторонних фирм. Кроме того, в большинстве крупных компаний есть собственные отделы маркетинговых исследований, которые часто играют решающую роль в организации. Вот как Procter & Gamble описывает такой отдел.

Procter & Gamble

Отдел исследования рынка (CMK — от Consumer & Market Knowledge Department) является ключевым «внутренним компасом» Procter & Gamble, указывающим направления стратегии развития бренда и клиентского бизнеса, и отстаивает решения, связанные с этой стратегией, на основе глубокого анализа потребительского рынка, поведения покупателей и потребностей фирм розничной торговли. CMK проводит анализ рыночных тенденций и потребительских привычек, покупательского поведения, клиентской и конкурентной динамики. Он также разрабатывает качественные и количественные методики исследования потребителей и покупателей, анализирует полученные в результате их проведения данные, а также



P&G
Отдел исследования рынка P&G анализирует рыночные тенденции, поведение потребителей, а также действия конкурентов и играет важную роль на всех этапах жизненного цикла брендов компании.
Источник: Casimiro/Alamy Stock Photo

синдицированные рыночные данные. CMK является непременным участником всех этапов жизненного цикла бренда — от разработки концепции и запуска производства конечного продукта вплоть до его вывода на рынок. CMK воплощает в жизнь заявленную Procter & Gamble глобальную стратегию «Потребитель — босс»[6].

Компании, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, делятся на три категории: (1) исследовательские фирмы, предоставляющие синдицированные услуги (например, Nielsen Company, Kantar Group, Westat и IRI), собирающие информацию о потребителях и условиях торговли, которую они потом передают за определенную плату; (2) фирмы, выполняющие маркетинговые исследования на заказ; (3) фирмы, которые предоставляют специализированные исследовательские услуги (например, по организации и проведению выездных опросов — такие услуги продаются другим фирмам).

Организациям совершенно необязательно раздувать свои бюджеты, чтобы получать полезные данные маркетинговых исследований. Библиотеки, университеты и торговые палаты — отличные источники информации. Государственные учреждения, в том числе Бюро переписи населения США и Министерство торговли, располагают огромным количеством бесплатных или недорогих данных, доступных предпринимателям и способных дать представление о растущих или развивающихся рынках. А интернет переполнен ценной информацией практически на любую тему. Покупка списков рассылки или использование недорогого онлайн-инструмента, такого как SurveyMonkey, также позволит небольшим фирмам собирать маркетинговую информацию, которая поможет им продвигать свои продукты на растущие рынки, где есть целевые клиенты.

В качестве альтернативы компания может получить представление о рынке, наблюдая за своими конкурентами. Сотрудники многих ресторанов, отелей и специализированных розничных магазинов регулярно посещают заведения конкурентов, чтобы узнать об изменениях, которые те внесли в свой бизнес. Том Стемберг — основатель супермаркета канцелярских товаров Staples — еженедельно и без предупреждения приходил в магазины (как свои собственные, так и конкурентов), а также другие торговые точки, вообще не относившиеся к категории его бизнеса, чтобы понять, «что этот магазин делает правильно», и получить идеи по улучшению Staples[7].

Компания может собирать информацию о рынке, используя знания и опыт своих сотрудников. Никто не может чаще контактировать с клиентами фирмы и понимать ее продукты, услуги и бренды лучше, чем ее же собственные работники. Производитель программного обеспечения Intuit распределяет сотрудников в команды «двух пицц»* по четыре-шесть человек в каждой. Эти группы помогают исследователям рынка, выезжая и наблюдая за клиентами во всех сферах их деловой жизни, чтобы определить проблемы, которые Intuit может решить. Intuit берет все предложенные работниками решения и экспериментирует с ними, создавая продукты на основе идей, которые кажутся наиболее эффективными[8].

* Сленговый термин «команда двух пицц» родился из практики компании Amazon. Считалось, что в команде, решающей какую-то конкретную задачу, должно быть столько сотрудников, сколько можно накормить двумя большими пиццами. При таком оптимальном числе человек обеспечивается комфортное общение между ними, обмен мнениями и эффективная совместная работа. — *Примеч. науч. ред.*

ПРОЦЕСС МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Чтобы воспользоваться всеми доступными ресурсами и практиками, хорошие маркетологи придерживаются формального процесса маркетинговых исследований, состоящего из пяти этапов, показанных на рис. 5.1. Проиллюстрируем эти шаги в следующей ситуации[9].

Рассмотрим маркетинговое исследование, лежащее в основе решения авиакомпании American Airlines предлагать развлекательные программы на всех своих рейсах, начиная с пассажиров первого класса на дальнемагистральных перелетах. Авиакомпания рассматривала несколько вариантов: (1) сверхскоростной Wi-Fi, (2) 124 канала спутникового и кабельного телевидения высокой четкости и (3) персональная развлекательная видеосистема, позволяющая каждому пассажиру получить индивидуальные программы во время полета. Менеджеру, отвечавшему за маркетинговые исследования, было поручено выяснить, как пассажиры первого класса оценят сверхскоростной Wi-Fi и сколько они будут готовы заплатить за него дополнительно. Один источник оценил доход от доступа к Wi-Fi в 70 миллионов долларов за 10 лет, если достаточное количество пассажиров бизнес-класса заплатит по 25 долларов. При выполнении таких условий American Airlines могла возместить свои затраты в разумные сроки, учитывая, что затраты на предоставление доступа составят 90 000 долларов на каждый самолет.

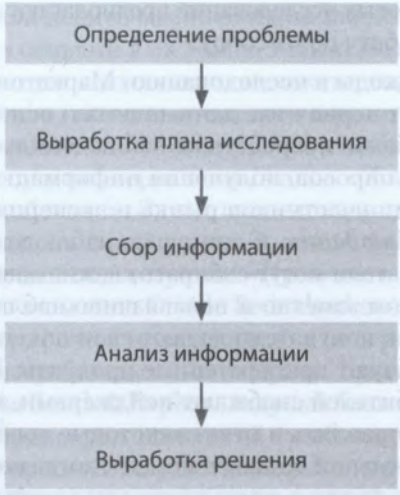


Рис. 5.1. Процесс маркетингового исследования

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Менеджеры по маркетингу должны быть достаточно осторожны, чтобы не сформулировать исследователю проблему слишком широко или слишком узко. Менеджер, который ставит задачу примерно так: «Узнайте все, что возможно, о потребностях авиапассажиров первого класса», в результате получит много совершенно ненужной для дела информации. А вот тот, кто говорит: «Узнайте, достаточное ли количество пассажиров на борту самолета B777, летящего прямым рейсом между Чикаго и Токио, будет платить 25 долларов за сверхскоростной Wi-Fi, чтобы мы могли за один год окупить расходы на предоставление этой услуги», смотрит на проблему слишком узко.

Чтобы расширить и уточнить параметры исследования, маркетолог может спросить: «Почему цена на Wi-Fi должна быть 25 долларов, а не 15, 35 долларов или какой-то еще? Почему этот сервис должен быть безубыточным для American Airlines, особенно если он привлечет новых клиентов, которые принесут больше дохода от других предложений компании?» Еще один важный вопрос может звучать так: «Насколько важно быть первым на рынке и как долго компания сможет удерживать свое лидерство, прежде чем конкуренция заставит ее снизить цену или предложить услугу бесплатно?» Эти вопросы затрагивают ключевые проблемы, которые должен решить менеджер, и в то же время являются достаточно конкретными, чтобы от них можно было отталкиваться в исследовательских действиях.

В конечном итоге менеджеру по маркетингу лучше поставить вопрос следующим образом: «Создаст ли предложение высокоскоростного Wi-Fi достаточно дополнительных преимуществ и принесет ли нужную прибыль, чтобы оправдать его стоимость по сравнению с другими дополнительными услугами, которые может предоставить American Airlines?» Этот вопрос можно разбить на несколько более частных: (1) должна ли American Airlines предлагать услуги высокоскоростного Wi-Fi? (2) Если да, то должны ли они предлагаться только в первом классе или быть доступны также и в бизнес-классе и, возможно, в экономклассе? (3) Какую цену (цены) на Wi-Fi следует установить? (4) На каких типах самолетов и на каких рейсах следует предлагать эту услугу?

Затем можно преобразовать эти общие бизнес-вопросы в конкретные цели исследования: (1) определить, какие типы пассажиров первого класса больше всего откликнутся на услугу сверхскоростного Wi-Fi; (2) выяснить, сколько людей, вероятно, будут использовать ее при различных уровнях цен; (3) узнать, сколько людей могут выбрать полет с American Airlines из-за того, что эта новая услуга станет доступной; (4) оценить, в какой мере эта услуга будет способствовать укреплению имиджа American Airlines в долгосрочной перспективе; (5) узнать, насколько важен сверхскоростной Wi-Fi для пассажиров первого класса по сравнению с другими услугами, такими как возможность зарядки мобильных устройств или дополнительные развлечения.

Маркетинговые исследования различаются по типу информации, которая должна быть получена в их результате. Некоторые носят чисто «теоретический» характер, их цель состоит в том, чтобы определить проблему и предложить возможные решения. Другие являются описательными — они направлены на получение количественных оценок спроса: например, сколько пассажиров первого класса купят сверхскоростной Wi-Fi за 25 долларов. Некоторые являются «каузальными»: их цель — проверить причинно-следственную связь.

РАЗРАБОТКА ПЛАНА ИССЛЕДОВАНИЯ

Второй этап маркетингового исследования заключается в разработке наиболее эффективного плана сбора необходимой информации, а затем в определении того, сколько это будет стоить. Предположим, что компания American Airlines провела предварительную оценку и выяснила, что запуск услуги подключения к сверхскоростному Wi-Fi принесет в долгосрочной перспективе прибыль в размере 50 000 долларов. Если же ответственный за организацию этой услуги менеджер посчитает, что маркетинговое исследование приведет к возможности более адекватного ценообразования и разработке плана продвижения такого нововведения, а также к получению прибыли в размере 90 000 долларов в долгосрочной перспективе, то он должен быть готов потратить на это исследование до 40 000 долларов. Если же оно будет стоить больше 40 000 долларов, то его не стоит даже пытаться проводить. Стоимость исследования рынка должна соответствовать предполагаемой выгоде.

Чтобы разработать план исследования, необходимо принять решение об источниках данных для него, подходах, инструментах, плане выборки и способах связи.

Источники данных. Исследователь может собирать вторичные данные, первичные или и те и другие. Вторичные данные — это данные, которые были собраны для другой цели и уже где-то хранятся. Первичные же были собраны недавно для этой конкретной цели или проекта.

После определения типа данных, которые будут анализироваться, исследователи обычно начинают работу с изучения того, могут ли некоторые данные, уже собранные компанией, быть полезными для решения стоящего перед ними вопроса. Следующий шаг предполагает использование богатого разнообразия недорогих и легкодоступных вторичных данных из внешних источников для частичного или полного решения проблемы без дорогостоящего сбора первичных данных. Например, автомобильные рекламодатели, стремящиеся получить более высокую отдачу от своей онлайн-рекламы, могут приобрести копию опроса J.D. Power and Associates, который дает представление о том, кто покупает определенные бренды и где рекламодатели могут найти этих покупателей в интернете.

Когда необходимые данные отсутствуют, или их уже можно считать устаревшими, или они ненадежны, исследователю необходимо собрать первичные данные. Большинство проектов маркетинговых исследований предполагают некоторую работу по их сбору.

Подходы к исследованию. Маркетологи собирают первичные данные пятью основными способами: посредством наблюдения, фокус-групп, опросов, получения информации о поведении участников рынка и экспериментов.

Наблюдения. С помощью наблюдений исследователи могут собирать свежие данные, не слишком заметно и ненавязчиво наблюдая за тем, как покупатели делают свои покупки или используют приобретенные продукты. Иногда потребителей снабжают пейджерами, их просят отправлять в ответ текстовые сообщения о том, что они делают в момент, когда поступил запрос; также с ними проводятся неформальные интервью где-нибудь в кафе или в баре[10].

Фотографии и видео также могут предоставить множество подробной информации. Некоторые розничные торговцы связывают свои камеры видеонаблюдения с программным обеспечением для записи поведения покупателей в магазинах, хотя по этому поводу высказывались опасения, связанные с вопросами вторжения в частную жизнь. Так, в тысяче своих розничных магазинов компания T-Mobile может отслеживать, как люди передвигаются по торговым залам, как долго они стоят перед дисплеями, какие телефоны они берут в руки и как долго их изучают[11].

В ***этнографических исследованиях*** используются концепции и инструменты антропологии и других социальных наук, чтобы обеспечить глубокое понимание культуры того, как люди живут и работают[12]. Цель состоит в том, чтобы добиться «погружения» исследователя в жизнь потребителей, в результате которого он мог бы выявить их невысказанные желания, которые могут не проявляться ни при какой другой форме исследования[13]. Компании Fujitsu Laboratories, Herman Miller, Steelcase и Xerox использовали этнографические исследования для разработки своих революционных продуктов. В таких технологических компаниях, как IBM, Microsoft и Hewlett-Packard, наряду с системными инженерами и разработчиками программного обеспечения работают антропологи и этнологи[14].

Фирма любого типа может извлечь выгоду из глубокого понимания потребителей, полученного в результате этнографических исследований. Чтобы увеличить продажи своего попкорна Orville Redenbacher, компания ConAgra потратила девять месяцев на наблюдение за разными семьями в их домах, а также на изучение еженедельных дневников, в которых люди записывали, как они относятся к различным закускам. Исследователи пришли к ключевому выводу: суть попкорна в том, что он «облегчает взаимодействие». Затем последовали четыре общенациональные рекламные кампании на телевидении под лозунгом «Проводить время вместе: в этом сила Orville Redenbacher».

Этнографические исследования не ограничиваются потребительскими товарами. Британская компания Smith & Nephew, ведущая бизнес в области медицинских технологий в глобальном масштабе, в процессе разработки новой повязки для лечения ран ALLEVYN Life проводила обширные международные этнографические исследования, в которых участвовали пациенты и врачи, с целью понять физические и эмоциональные последствия различных повреждений[15]. В бизнес-среде более пристальное внимание к конечным пользователям помогло агентству Thomson Reuters достичь бо́льших финансовых высот.

Thomson Reuters

Незадолго до приобретения Reuters в 2008 году международный гигант информационных услуг Thomson Corporation провела масштабное исследование, чтобы лучше понять своих конечных клиентов. Ими были предприятия и отдельные профессионалы в финансовом, юридическом, налоговом и бухгалтерском, научном и здравоохранительном секторах, и она хотела знать, как брокеры и инвестиционные банкиры используют ее данные, результаты исследований и другие ресурсы для принятия ежедневных инвестиционных решений в интересах своих клиентов. Сегментация рынка по конечным пользователям, а не по корпоративным покупателям, и изучение того, как они оценивают Thomson по сравнению с конкурентами, позволили фирме определить сегменты рынка, которые могли предоставить ей новые возможности для роста. Затем Thomson провела опросы и исследования того, как конечные пользователи ее продуктов в «повседневном режиме» выполняют свою работу. Используя подход, называемый «трехминутным», исследователи объединили результаты своих наблюдений и подробных интервью, чтобы понять, что делали конечные пользователи в течение трех минут до и после того, как они использовали один из продуктов Thomson. Полученные таким образом выводы помогли компании разработать новые продукты и совершить приобретения, которые привели к значительному увеличению выручки и прибыли в следующем году[16].

Чтобы получить какой-то инсайт в вопросе запуска услуги Wi-Fi в случае с American Airlines, исследователям может, например, понадобиться побродить по залам ожидания первого класса, чтобы услышать, что путешественники говорят о разных авиаперевозчиках и их особенностях, или посидеть с пассажирами в самолетах в соседних креслах. Им также может оказаться полезным воспользоваться рейсами конкурентов, чтобы понаблюдать за тем, как последние организовали обслуживание пассажиров в своих самолетах.

Фокус-группы. Фокус-группа — это группа из 6–10 человек, тщательно отобранных по демографическим, психографическим или другим соображениям и собранных вместе — за небольшую плату — для подробного обсуждения различных тем. Профессиональный модератор в ходе такой сессии задает вопросы

и изучает мнения участников согласно повестке дня, предложенной менеджером по маркетингу. Цель состоит в том, чтобы раскрыть настоящие мотивы потребителей и причины, по которым они говорят и делают определенные вещи. Эти сессии обычно записываются на видео; кроме того, менеджер по маркетингу часто может наблюдать за тем, как они проходят, сидя за односторонним зеркалом. Чтобы обеспечить более глубокое обсуждение, фокус-группы делаются малочисленными.

Фокус-группы — полезный исследовательский метод, особенно если серия сессий нескольких фокус-групп выявила в людях устойчивые предпочтения и внутренние установки. Однако даже в этом случае исследователи должны избегать обобщений, поскольку предпочтения небольшого числа вовлеченных в обсуждаемую тему людей могут неточно отражать рынок в целом. Некоторые маркетологи считают эту исследовательскую методику слишком надуманной и предпочитают менее «искусственные» средства.

В случае с American Airlines модератор фокус-группы может начать с общего вопроса, например: «Как вы относитесь к авиаперелетам первым классом?» Затем вопросы могут перейти к тому, как люди относятся к различным авиакомпаниям, существующим услугам, возможным новым услугам и, в частности, к сверхскоростному Wi-Fi.

Опросы. С помощью опросов компании получают данные для оценки знаний, убеждений, предпочтений и удовлетворенности потребителей. Такая компания, как American Airlines, может подготовить свой собственный инструмент опроса или (при гораздо меньших затратах) добавить интересующие ее пункты в более комплексный опрос, содержащий вопросы от нескольких авиакомпаний. Она также может задавать специфические, связанные с этой тематикой, вопросы какой-то постоянной группе потребителей, с которой она или другая компания ведет обсуждение аспектов своего бизнеса. Она может организовать опрос в каком-либо торговом центре, при котором «исследователи» случайным образом выбирают посетителей, подходят к ним и предлагают ответить на заранее подготовленные вопросы. Еще можно сделать так, чтобы после окончания телефонного разговора с сотрудником отдела клиентского сервиса звонящему предлагалось пройти опрос.

При проведении опросов — онлайн, по телефону или лично — компании должны чувствовать, что информация, которую они получают из огромного объема собранных данных, делает все эти мероприятия чем-то стóящим. Отели, которые изо всех сил стремятся узнать, что думают их гости, оставляют анкеты-опросники в номерах и используют различные электронные средства для измерения удовлетворенности своих гостей. Они также следят за тем, что о них говорят на туристических сайтах, таких как TripAdvisor, где формируются рейтинги гостиниц, и в социальных сетях. Данные опросов могут повлиять на вид предлагаемых услуг, стоимость номеров и даже на размер оплаты труда сотрудников. Другие организации в индустрии гостеприимства также используют опросы для «тонкой настройки» своей системы обслуживания.

Изучив отзывы пассажиров ночных рейсов, авиакомпания El Al Airlines стала предлагать и еду, и напитки сразу, чтобы можно было быстрее закончить трапезу и уснуть. В ответ на частые жалобы клиентов Crystal Cruises упростила свой прайс-лист на услуги доступа в интернет[17].

Конечно, компании рискуют, поскольку могут вызвать у опрашиваемых раздражение и столкнуться с резким падением количества ответов. Короткий и простой список задаваемых вопросов — один из важнейших факторов, способствующих привлечению интереса людей к участию в опросе. Другой способ — предлагать за это поощрения. Walmart, Rite Aid, Petco и Staples «подслащивают» приглашение заполнить анкету на кассовом чеке предоставлением шанса выиграть какой-либо приз.

Поведенческие исследования. Клиенты оставляют «следы» своих предпочтений в базах данных супермаркетов, компаний, торгующих по каталогам, и т. д. Поведенческие исследования используют эту информацию, чтобы лучше понять клиентов и их действия. Реальные покупки отражают предпочтения потребителей и часто более надежны, чем утверждения, которые потребители высказывают исследователям рынка. Например, информация о покупках в продуктовых магазинах показывает, что люди с высоким доходом, вопреки тому, что они могут заявить в интервью, не обязательно приобретают продукцию более дорогих брендов, а многие люди с низкими доходами предпочитают товары по высокой цене. Существует множество

онлайн-данных, которые оставляют в сети потребители и которые маркетологам следует собирать. Очевидно, что American Airlines может узнать много полезного о своих пассажирах, анализируя данные об их поведении в интернете и о покупках авиабилетов.

Экспериментальные исследования предназначены для выявления причинно-следственных связей путем устранения конкурирующих объяснений полученных результатов. Если эксперимент хорошо спланирован и проведен, менеджеры, занимающиеся маркетинговыми исследованиями, могут быть уверены в своих выводах в достаточной степени. Эксперименты требуют выбора подходящих для них групп людей, которые будут помещаться в различные ситуации; контроля не имеющих отношения к делу факторов; проверки того, являются ли наблюдаемые различия в реакциях статистически значимыми. Если мы сможем устранить или контролировать эти «посторонние» факторы, мы сможем связать полученные результаты с моделируемыми ситуациями или раздражителями[18].

Например, American Airlines может поэкспериментировать, внедрив сверхскоростной Wi-Fi на одном из своих регулярных рейсов из Чикаго в Токио, взимая за него в течение первой недели 25 долларов, а на следующей — только 15 долларов. Если сложится такая ситуация, при которой самолет будет перевозить примерно одинаковое количество пассажиров первого класса каждую неделю, а конкретные календарные недели (т. е. сезонный фактор) не будут иметь большого значения, авиакомпания сможет связать любую существенную разницу в количестве пассажиров, пользующихся услугой, со взимаемой ценой.

Инструменты исследований. При сборе первичных данных у маркетологов есть выбор из трех основных инструментов. Это анкеты, качественные показатели и технические устройства.

Анкеты. Анкета состоит из набора вопросов, предлагаемых респондентам. Из-за своей гибкости это, безусловно, самый распространенный инструмент, используемый для сбора первичных данных. Форма, формулировка и последовательность вопросов могут влиять на ответы, поэтому необходимо их протестировать и устранить выявленные ошибки[19]. Для *закрытых вопросов* предлагаются всевозможные варианты ответов, которые потом будет легче интерпретировать и сводить в таблицы. *Открытые вопросы* позволяют респондентам отвечать на них своими словами. Они особенно полезны в поисковых исследованиях, когда нужно выяснить, как люди думают, а не измерить, сколько из них думают определенным образом. В табл. 5.1 приведены примеры вопросов обоих типов.

Качественные показатели. Некоторые маркетологи предпочитают качественные методы оценки мнения потребителей, поскольку считают, что действия людей не всегда совпадают с их ответами на вопросы анкет. *Качественные методы* представляют собой относительно непрямые и неструктурированные подходы к измерениям, ограниченные только творческими способностями исследователя рынка, которые позволяют получить ряд ответов. Такие методы особенно полезны в качестве первого шага в изучении восприятия потребителей, поскольку респонденты могут быть менее осторожными и в процессе общения больше рассказать о себе.

Качественные исследования имеют свои недостатки. Выборки часто очень малы, и их результаты не всегда применимы к более широким группам населения. Кроме того, разные исследователи, изучая одни и те же результаты, могут прийти к совершенно разным выводам.

Тем не менее интерес к использованию качественных методов возрастает. Вот некоторые популярные из них[20].

- **Вербальные ассоциации.** Чтобы определить диапазон возможных ассоциаций с брендом, спросите испытуемых, какие слова приходят им на ум, когда они слышат его название. «Что для вас значит слово Timex? Скажите мне, какая мысль появляется первой, когда вы думаете о часах Timex».
- **Проективные подходы.** Дайте людям незавершенный или двусмысленный раздражитель и попросите их дополнить или объяснить его. В задачках «с пузырями» незаполненные «пузыри» — такие, как в мультфильмах, — появляются в сценках, на которых изображается, как другие что-то покупают или используют определенные продукты или услуги. Участники исследования заполняют эти кружки, показывая тем самым, что, по их мнению, там происходит или говорится. В задачах сравнения они сравнивают бренды с людьми, странами, животными, видами деятельности, автомобилями, национальностями или другими брендами.

- **Визуализация.** Визуализация предполагает, что люди создадут коллаж из журнальных фотографий или рисунков, чтобы отразить свое восприятие.
- **Персонификация бренда.** Людей просят сравнить бренд с человеком (а может, даже с животным или предметом). «Если бы бренд ожил и стал личностью, на что бы он был похож, что делал, где жил, что носил, с кем и о чем говорил, если бы пошел на вечеринку?» Например, бренд John Deere может натолкнуть кого-то на мысль о суровом и трудолюбивом мужчине со Среднего Запада, который заслуживает доверия.
- **«Выстраивание лестницы».** Серия конкретных вопросов «почему» может выявить мотивацию потребителей и их более глубинные цели. Спросите, почему кто-то хочет купить сотовый телефон Nokia. «Они выглядят хорошо сделанными» (атрибут). «Почему вам важно, чтобы телефон был хорошо сделан?» «Это говорит о том, что Nokia надежна» (функциональное преимущество). «Почему важна надежность?» «Потому что мои коллеги или члены моей семьи всегда смогут со мной связаться» (эмоциональное преимущество). «Почему вы должны быть доступны для них по телефону в любое время?» «Я могу помочь им, если они в беде» (основная ценность). Бренд заставляет этого человека чувствовать себя добрым соседом, готовым помочь другим.

Таблица 5.1. Типы вопросов

Название	Описание	Пример
А. «Закрытые» вопросы		
Дихотомические	Вопросы с двумя возможными ответами	Договариваясь об этой поездке, вы лично звонили в American Airlines? Да Нет
С выбором из нескольких вариантов	Вопросы с тремя и более возможными ответами	С кем вы летите на этом рейсе? ☐ ни с кем ☐ с супругом/супругой и детьми ☐ с супругом/супругой ☐ с коллегой по работе/друзьями/родственниками ☐ только с детьми ☐ в составе организованной группы
По шкале Лайкерта	Утверждение, с которым респондент показывает уровень согласия/несогласия	Небольшие авиакомпании обычно предлагают лучший сервис, чем большие. совершенно не согласен (1. ____) | не согласен (2. ____) | затрудняюсь с ответом (3. ____) | согласен (4. ____) | полностью согласен (5. ____)
Семантически дифференцированные	Шкала, состоящая из двух противоположных по значению слов. Респондент выбирает тот пункт, который представляет его (или ее) мнение	Мне кажется, что American Airlines… большая _____ маленькая Имеет большой опыт работы ____ Не имеет большого опыта работы современная _____ старомодная
По шкале важности	Шкала, по которой оценивается важность какого-либо атрибута	Для меня обслуживание на борту самолета чрезвычайно важно (1. ____) | очень важно (2. ____) | относительно важно (3. ____) | не слишком важно (4. ____) | вообще не важно (5. ____)
По рейтинговой шкале	Шкала, которая оценивает некоторые характеристики от «плохо» до «отлично»	Бортовое обслуживание American Airlines отличное (1. ____) | очень хорошее (2. ____) | хорошее (3. ____) | нормальное (4. ____) | плохое (5. ____)
По шкале намерения совершить покупку	Шкала, описывающая намерение респондента совершить покупку	Если бы во время длительного перелета был доступен платный сверхскоростной Wi-Fi, я бы обязательно им воспользовался (1. ____) | возможно, им воспользовался (2. ____) | не уверен, что им воспользовался (3. ____) | скорее всего, им не воспользовался (4. ____) | точно не воспользовался (5. ____)

Название	Описание	Пример
В. «Открытые» вопросы		
Совершенно неструктурированные	Вопросы, на которые респонденты могут ответить практически неограниченным количеством способов	Каково ваше мнение об American Airlines?
Вербальные ассоциации	Респонденту последовательно предъявляются одно за другим слова, и он должен высказать самое первое, что приходит ему в голову в связи с ними	Какие ассоциации возникают у вас, когда вы слышите: авиакомпания _____ American _____ путешествие _____
Незавершенное предложение	Респондентам предлагается неполное предложение, и их просят его завершить	Когда я выбираю авиакомпанию, самым важным соображением в моем решении является _____.
Незавершенное повествование	Респондентам предъявляется незаконченное повествование, и их просят его завершить	«Недавно я летел рейсом American Airlines и обратил внимание на то, что экстерьер и интерьер салона самолета выдержаны в ярких тонах, что вызвало у меня множество мыслей и чувств...». Завершите, пожалуйста, этот рассказ
Интерпретация какой-то картинки	На картинке изображены два пассажира, один из них что-то говорит. Респонденту предлагают представить себя на месте другого персонажа и написать свой ответ в пустом «пузыре»	

Маркетологам не приходится выбирать между качественными и количественными показателями. Многие используют и те и другие, признавая, что их плюсы и минусы могут компенсировать друг друга. Например, компания может нанять кого-то из онлайн-группы для участия в домашнем тестировании продукта, чтобы понять, как он используется, зафиксировав реакцию и намерения человека с помощью видеодневника и онлайн-опроса.

Технические устройства. Маркетологи могут использовать кожные датчики, сканеры электрических импульсов мозга и всего тела, чтобы получить данные о реакциях потребителей. Например, биометрические датчики на запястье могут измерять электрическую активность кожи или ее проводимость, чтобы отмечать изменения температуры тела, движений человека или того, насколько он вспотел[21]. Многие достижения в визуальных методах изучения глаз и выражения лица принесли пользу как специалистам по маркетинговым исследованиям, так и менеджерам по маркетингу.

Физиогномика

В последние годы были разработаны доступные и относительно дешевые методы изучения выражения глаз и лиц потребителей, находящие разное применение. Компании по производству фасованных товаров, такие как P&G, Unilever и Kimberly-Clark, используют трехмерное компьютерное моделирование дизайна продуктов и их упаковок и виртуальные макеты магазинов, показывающие их внутреннее устройство, а также применяют технологию отслеживания движения глаз человека, чтобы увидеть, на что в первую очередь падает взгляд покупателя, как долго он задерживается на данном товаре и т. д. Проведя такие тесты, Unilever изменила форму своего флакона геля для душа Axe, внешний вид логотипа и выкладку в магазине. В торговом центре International Finance Center Mall в Сеуле (Корея) две камеры и датчик движения размещены над сенсорными жидкокристаллическими экранами в каждом из 26 информационных киосков. Программа распознавания лиц устанавливает возраст и пол покупателей, после чего появляется интерактивная реклама, ориентированная на соответствующую демографическую группу. Аналогичные приложения разрабатываются для цифровых рекламных щитов на тротуарах в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе и Сан-Франциско. Камеры и программы распознавания лиц тестируются для выявления и вознаграждения постоянных клиентов розничных продавцов и ресторанов в США

через обновление приложений для смартфонов. Коммерческое приложение SceneTap использует камеры с программой распознавания лиц, чтобы публиковать информацию о том, в какой мере конкретный бар переполнен народом, а также средний возраст и пол посетителей, чтобы помочь тем, кто выбирает, в какое бы заведение пойти[22].

В качестве альтернативы традиционным исследованиям потребительского поведения некоторые исследователи начали разрабатывать сложные методы, заимствованные из нейробиологии, отслеживающие активность мозга, чтобы лучше оценивать реакцию потребителей на маркетинговые ходы. Термин «нейромаркетинг» подразумевает исследование, цель которого — изучить влияние маркетинговых раздражителей на мозг. Фирмы используют электроэнцефалографию, чтобы сопоставлять действие этих раздражителей, связанных с продвигаемыми ими брендами, с физиологическими параметрами человека (температура тела или движение глаз) и таким образом оценить, как люди реагируют на рекламу.

Исследователи, делающие упор на изучение активности мозга, получили результаты, отличные от того, что следует из традиционных методов. Группа из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе использовала функциональную магнитно-резонансную томографию и обнаружила, что реклама во время матча за Суперкубок по американскому футболу, в ответ на которую испытуемые демонстрировали самую высокую мозговую активность, отличалась от рекламы продуктов, которые считались самыми востребованными у покупателей. Другое исследование показало небольшой эффект от так называемого «продакт-плейсмента»*, если показываемые продукты не были естественным образом встроены в сюжетную линию. Кроме того, в некоторых случаях была обнаружена более высокая корреляция реального поведения покупателей со всплесками электромагнитной активности мозга, чем при опросах. Например, мозговые волны предсказывали музыкальные покупки лучше, чем заявленные в опросах музыкальные предпочтения.

Хотя неврологические исследования могут дать информацию, отличную от той, что дают традиционные методы, они все же являются довольно дорогими и поэтому не получили всеобщего признания. Учитывая сложность человеческого мозга, многие исследователи предупреждают, что экспериментальные данные, полученные в результате его изучения, не должны быть единственной основой для принятия маркетинговых решений. Устройства для измерения активности мозга также могут быть очень некомфортными, так как представляют собой «тюбетейки» с электродами или нечто другое, требующее создания искусственных условий для воздействия на человека[23].

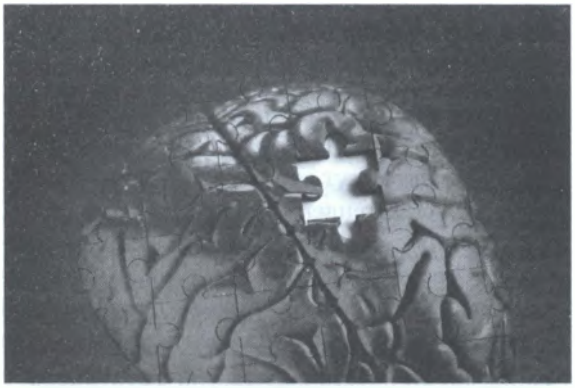
СБОР ИНФОРМАЦИИ

Этап сбора данных, как правило, является в маркетинговых исследованиях наиболее дорогостоящим и подверженным ошибкам. Некоторые респонденты будут находиться вдали от дома, не в сети или будут недоступны по другим причинам, и придется связываться с ними повторно или же вовсе заменить их. Другие откажутся сотрудничать или дадут предвзятые, а может быть, и нечестные ответы. Чтобы контролировать расходы при сохранении высокого качества данных, компания должна разработать содержательный план выборки и сбора данных.

План выборки. После выбора исследовательского подхода и инструментов исследователь должен составить план выборки, предназначенный для получения высококачественных ответов респондентов при сохранении приемлемого уровня затрат. Это требует решений по трем пунктам.

- **Тип выборки.** Ключевой вопрос здесь: «Кого мы должны опрашивать?» Например, следует ли выбирать в качестве респондентов в опросе American Airlines только людей, летящих первым классом в командировку, только путешественников, летящих первым классом в отпуск, или и тех и других? Должны ли они включать детей и подростков до 18 лет? Супругов? Выбрав единицу или тип выборки, маркетологи должны разработать ее основу, чтобы все в целевой группе имели равные или,

* Термин, который обычно не переводится на русский язык (от оригинального product placement). Обозначает прием скрытой рекламы, заключающийся в том, что герои фильмов, телепередач, компьютерных игр пользуются предметами или услугами, которые являются реальными продаваемыми продуктами. Например, фильмы о Джеймсе Бонде можно считать скрытой рекламой автомобилей Aston Martin или BMW. — *Примеч. науч. ред.*



Physiognomy

Технология отслеживания взгляда человека, позволяющая установить, какие продукты привлекают внимание потребителей, на что они, скорее всего, «положили глаз», и программное обеспечение для распознавания лиц, оценивающее возраст и пол людей, лежат в основе одного из методов, которые компании могут использовать для нацеливания интерактивной рекламы на соответствующие группы.
Источник: Martin BondAlamy Stock Photo

по крайней мере, известные исследователю шансы попасть в выборку.

- **Размер выборки.** Ключевой вопрос здесь: «Сколько людей мы должны опросить?» Большие выборки дают более надежные результаты, но необходимости включать в выборку абсолютно всех из целевой группы нет. Выборки размером менее 1 % от числа людей, находящихся в этих группах, часто могут обеспечить достаточно хорошую надежность данных — при использовании заслуживающей доверия процедуры выборки.
- **Процедура выборки.** Ключевой вопрос здесь: «Как выбирать респондентов?» Вероятностная выборка позволяет маркетологам рассчитать погрешность результатов и делает их более репрезентативными. Таким образом, после того как выборка определена, маркетологи могут сделать вывод, что «выбор респондентов, совершающих от пяти до семи поездок в год, имеет 95 шансов из 100 показывать истинное количество поездок, совершаемых ежегодно пассажирами первого класса, летящими между Чикаго и Токио».

Способы связи. Исследователь должен решить, как он будет связываться с респондентами: онлайн, лично, по почте, электронной почте или по телефону.

Онлайн. Интернет предлагает множество способов проведения исследований. Компания может разместить анкету на своем веб-сайте и предложить какой-то «подарок» за прохождение опроса или может разместить баннер на часто посещаемом сайте, приглашая людей ответить на вопросы и, возможно, выиграть приз. Онлайн-тестирование может предоставить информацию гораздо быстрее, чем традиционные методы маркетинговых исследований.

Маркетологи также могут общаться с потребителями в формате панельной дискуссии в режиме реального времени, организовать виртуальную фокус-группу или спонсировать чат, доску объявлений или блог, где они время от времени будут задавать свои вопросы. Они могут предложить клиентам провести мозговой штурм или попросить подписчиков компании в Twitter оценить какую-то идею. Информация из онлайн-сообществ, спонсируемых Kraft, помогла ей разработать свою популярную линейку «100-калорийных закусок».

Компания Del Monte обратилась к своему онлайн-сообществу из 400 человек с названием «Я люблю свою собаку», когда рассматривала возможность вывода на рынок нового лакомства на завтрак для собак. Консенсусный запрос был о продукте со вкусом бекона и яйца, а также с дополнительной дозой витаминов и минералов. Работая с онлайн-сообществом на протяжении всей его разработки, компания представила обогащенные Snausages Breakfast Bites в два раза быстрее, чем это происходит обычно.

На рынок вышло множество новых поставщиков услуг по проведению онлайн-опросов, таких как SurveyMonkey, Survey-Gizmo, Qualtrics и Google Consumer Surveys. SurveyMonkey, основанная в 1999 году, имеет более 15 миллионов зарегистрированных пользователей. Участники могут создавать опросы для быстрой публикации в блогах, на веб-сайтах, в Facebook или Twitter. Однако, как и любой опрос, онлайн-опросы должны задавать нужным людям верные вопросы по правильной теме.

Другие способы использования интернета в качестве исследовательского инструмента включают отслеживание того, как клиенты кликают на различных разделах веб-сайта

компании и переходят на другие сайты. Маркетологи могут размещать разные цены, заголовки и характеристики продуктов на разных веб-сайтах или делать это в разное время, чтобы сравнить их относительную эффективность. Интернет-исследователи также используют обмен текстовыми сообщениями по-разному: чтобы переписываться с респондентом, проводить более глубокие исследования с членом онлайн-фокус-группы или направлять респондентов на веб-сайт. Это также является эффективным способом побудить подростков раскрыть заданную тему.

Лично. Опрос «лицом к лицу» является наиболее универсальным методом. Интервьюер может задавать дополнительные вопросы и записывать наблюдения о респонденте: например, в чем он был одет, каков был язык тела. Личный опрос также является самым дорогим методом, он зависит от предвзятости интервьюера и требует бóльших усилий по планированию и контролю. В организованных интервью маркетологи связываются с респондентами, чтобы назначить встречу и часто предлагают им небольшое поощрение или оплату за это. В ходе спонтанных опросов исследователи останавливают людей в торговом центре или на углу оживленной улицы и на месте просят ответить на их вопросы. Такие интервью должны быть быстрыми, и они несут в себе риск включения маловероятных (не случайных) выборок.

Бумажная и электронная почта. Рассылка анкеты по почте — это один из способов связаться с людьми, которые отказываются давать личные интервью или чьи ответы могут быть предвзятыми или искаженными интерпретацией интервьюеров. Почтовые анкеты требуют, чтобы в них были простые и четко сформулированные вопросы. К сожалению, в этом случае число ответов обычно мало, а они сами становятся доступны исследователям с ощутимой задержкой.

Телефон. Опрос по телефону позволяет интервьюеру быстро собирать информацию, прояснять вопросы, если респонденты их не понимают, и уточнять ответы, которые потенциально могут предоставить дополнительную ценную информацию. Интервью должно быть кратким и не слишком личным. Хотя процент ответов, как правило, выше, чем при опросе по почте, проведение опросов по телефону в Соединенных Штатах становится все труднее из-за растущей антипатии потребителей к телемаркетерам*.

Обработка больших данных. Благодаря интеллектуальному анализу данных специалисты по маркетингу могут получать полезную информацию о людях, тенденциях и сегментах рынка[24]. Он использует сложные статистические и математические методы, такие как кластерный анализ (группирование объектов, чтобы объекты в одной группе или кластере были более похожи друг на друга, чем на объекты в других группах), прогностическое моделирование (прогнозирование результатов событий, о которых мало что известно или непонятно, произойдут ли они вообще) и когнитивное моделирование (моделирование процессов принятия решений с использованием компьютеризированной модели).

В целом компании могут использовать собранные данные для создания потребительской ценности и получения конкурентных преимуществ в нескольких направлениях.

- **Выявление потенциальных покупателей.** Многие компании находят основную часть потенциальных покупателей посредством рекламы своего товара или услуги, которая, как правило, сопровождается каким-либо способом реагирования на нее (например, ссылкой на домашнюю страницу, предоплаченной почтовой карточкой для отправки ответов или бесплатным номером телефона). На основании полученных из ответов сведений создается клиентская база. Затем компания проводит сортировку этой базы, определяет наиболее перспективных потребителей и связывается с ними по обычной или электронной почте, по телефону или лично с целью сделать из них своих покупателей.
- **Определение того, каким клиентам следует направлять конкретные предложения.** Компании, заинтересованные в продажах, перекрестных продажах и апселлинге, устанавливают критерии, описывающие «идеального» целевого клиента для какого-то конкретного предложения. Затем по базе данных производится поиск таких покупателей, т. е. тех,

* Телемаркетинг — вид прямого маркетинга, при котором общение продавца и покупателя происходит с помощью телефона. Можно сказать, что это продажа товаров или услуг по телефону. — *Примеч. науч. ред.*

кто в наибольшей степени удовлетворяет избранным критериям. Принимая во внимание рейтинги откликов, компания с течением времени может повышать точность получаемой выборки потенциальных целевых клиентов. В порядке своих послепродажных действий она может установить последовательность дальнейших контактов с покупателем: через неделю отправить письмо с благодарностью за покупку; через пять — новое предложение; через десять (если адресат не ответил) — отправить ему по электронной почте предложение со специальной скидкой.

- **Повышение лояльности покупателей.** Компании могут вызывать заинтересованность и энтузиазм у клиентов, запоминая их предпочтения и отправляя уместные подарки, купоны на скидку и интересные материалы для чтения.
- **Побуждение клиентов к новым покупкам.** Программы автоматической рассылки (автоматический маркетинг) могут рассылать открытки на день рождения или какую-либо годовщину, напоминания о праздничных распродажах или специальных акциях в честь окончания сезона. База данных может помочь компании сделать такие предложения привлекательными и своевременными.
- **Предотвращение серьезных ошибок.** Крупный банк признался в совершении ряда ошибок, которые он допустил из-за неправильного использования клиентской базы. В одном случае он начислил клиенту пеню за просроченный платеж по его ипотеке, не обратив внимания, что он являлся главой компании, которая была крупным вкладчиком в этом банке. В результате клиент из банка ушел. Во втором случае два разных сотрудника позвонили одному и тому же ипотечному клиенту и предложили кредит под залог дома по разным ценам. Ни один из них не знал, что звонил другой. В третьем случае банк предоставил премиум-клиенту в другой стране только стандартный уровень обслуживания.

АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

Предпоследним шагом в этом процессе является получение результатов путем составления таблиц из собранных данных и расчета сводных показателей. Исследователи вычисляют средние значения и уровни вероятностных дисперсий для основных переменных и применяют некоторые передовые статистические методы и модели для принятия решений в надежде выявить дополнительную информацию. Они могут проверять различные свои гипотезы и теории, предположения и сделанные выводы.

Основные выводы из исследования по делу American Airlines:

- Пассажиры будут использовать сверхскоростной Wi-Fi в первую очередь для того, чтобы оставаться на связи, а также для получения и отправки больших документов и электронных писем. Некоторые также просматривали сайты в интернете, чтобы скачать видео и песни. Они будут предъявлять счета за пользование этой услугой своим работодателям для компенсации расходов.
- При цене услуги в 25 долларов примерно 5 из 10 пассажиров первого класса будут пользоваться Wi-Fi во время полета; если цена будет 15 долларов, то их будет примерно 6 из 10. Таким образом, плата за Wi-Fi в размере 15 долларов принесет меньший доход (90 долларов = 6 × 15 долларов), чем плата в размере 25 долларов (125 долларов = 5 × 25 долларов). Если предположить, что один и тот же рейс выполняется 365 дней в году, American Airlines может ежегодно получать 45 625 долларов (125 × 365 долларов). При инвестициях в размере 90 000 долларов на самолет потребуется два года, чтобы предоставление этой услуги на каждом воздушном судне стало безубыточным.
- Предоставление услуг сверхвысокоскоростного Wi-Fi укрепит имидж American Airlines как инновационного и прогрессивного перевозчика и принесет ей новых пассажиров и расположение клиентов.

Менеджеры American Airlines, заказавшие исследование, должны взвесить все эти соображения. Если их уверенность в правильности выводов низкая, то они могут принять решение не внедрять у себя сверхскоростной Wi-Fi. Если же они заранее расположены к его запуску, то эти выводы подтвердят их намерение. Но также они могут принять решение о дальнейшем изучении вопроса и проведении дополнительных исследований. Выбор остается за ними, но тщательно проведенное исследование дает им более глубокое понимание этого вопроса.

Анализируя доступную информацию и принимая решение, важно разграничивать собранные данные о рынке и его понимание. «Информация — это не знание», — заметил как-то Альберт Эйнштейн. Точно так же рыночные данные сами по себе, как правило, не очень полезны, если на их основании не делаются выводы, которые улучшают понимание менеджерами проблемы и повышают отдачу от их действий. Таким образом, интерпретация данных и соотнесение их с рассматриваемой проблемой играют решающую роль в принятии управленческих решений.

ИЗМЕРЕНИЕ РЫНОЧНОГО СПРОСА

Понимание рыночной среды и проведение маркетинговых исследований могут помочь определиться с имеющимися в распоряжении компании возможностями. Затем фирма должна измерить и спрогнозировать размер, потенциал роста и прибыльность каждой новой возможности. Прогнозы продаж, подготовленные отделом маркетинга, используются ее финансовыми службами для выделения денежных средств, которые выступят в качестве инвестиций и будут направлены на нужды операционной деятельности; производственными подразделениями — для определения необходимых мощностей и объема производства; отделом закупок и снабжения — для приобретения нужного количества компонентов и материалов; отделом кадров — для поиска и найма необходимых работников. Если прогноз не соответствует действительности, компания столкнется с ситуацией избытка или недостатка складских запасов и других ресурсов. Поскольку этот прогноз основан на оценках спроса на продукцию фирмы, менеджеры должны точно определить, что они имеют в виду под «рыночным спросом».

Группа DuPont Performance Materials знала, что даже когда DuPont Tyvek занимал доминирующую позицию на рынке воздухонепроницаемых мембран, используемых в строительстве, общим объемом в 100 миллионов долларов, у них будет больше возможностей увеличить свою долю на всем многомиллиардном рынке жилищного строительства США, если вывести на него какие-то дополнительные продукты и услуги.

КЛЮЧЕВЫЕ КОНЦЕПЦИИ В ВОПРОСАХ ИЗМЕРЕНИЯ РЫНОЧНОГО СПРОСА

Основными понятиями в этом деле являются рыночный спрос, спрос на продукцию компании, прогнозы состояния рынка и продаж компании, потенциалы рынка и продаж компании. Далее мы обсудим эти концепции более подробно.

Рыночный спрос на продукт — это общий объем (или количество единиц) этого продукта, который может быть реализован определенной группе клиентов в конкретной географической области за установленный период времени в сложившейся маркетинговой среде в рамках указанной маркетинговой программы.

Спрос на продукцию компании — это предполагаемая ее доля в общем рыночном спросе при различных уровнях предпринимаемых ею маркетинговых усилий по продвижению своей продукции в данный период времени. Это зависит от того, как продукты, услуги, цены и коммуникации данной компании воспринимаются в сравнении с ее конкурентами. При прочих равных условиях ее доля рынка зависит от относительного масштаба и эффективности ее расходов на маркетинг. Как отмечалось ранее, существуют разработанные методики оценок уровней продаж для измерения того, как на них влияет уровень маркетинговых расходов, маркетинговый комплекс и маркетинговая эффективность компании[25].

Рыночный спрос, соответствующий фактическому уровню маркетинговых расходов всей данной отрасли, называется ***рыночным прогнозом***.

Прогноз продаж компании — это ожидаемый объем продаж компании, вытекающий из принятого маркетингового плана в условиях предполагаемой маркетинговой среды. Здесь важны два других понятия. *Квота продаж* — это целевой уровень продаж, установленный для линейки продуктов, подразделения компании или торгового представителя. Это в первую очередь управленческий прием для определения и стимулирования активных действий по продажам, и его часто устанавливают немного выше предполагаемого объема реализации продукции компании — для того чтобы побудить сотрудников отдела продаж «шевелиться активнее». *Бюджет продаж* — это консервативная оценка ожидаемого объема продаж, используемая в первую очередь для принятия текущих решений о закупках, производстве

и необходимых денежных потоках. Его цель — избежать чрезмерно рискованных действий; обычно он устанавливается на уровне немного более низком, чем прогноз продаж.

Общий рыночный потенциал отражает максимальный объем продаж всех фирм в отрасли вместе взятых — в течение определенного периода, при данном уровне маркетинговой активности и в существующих условиях окружающей бизнес-среды. Прогноз рынка показывает ожидаемый, а не максимальный рыночный спрос. Что касается последнего, нам необходимо визуализировать уровень рыночного спроса, возникающий в результате очень высокого уровня общеотраслевых маркетинговых расходов, когда их дальнейшее увеличение будет иметь только очень незначительный эффект. Рыночный потенциал — это предел, к которому приближается рыночный спрос при стремлении отраслевых маркетинговых расходов к бесконечности в условиях данной бизнес-среды. Фраза «в условиях данной бизнес-среды» имеет решающее значение. Рассмотрим потенциал рынка автомобилей. Во времена экономического процветания он выше, чем при рецессии. Обычный способ оценки общего рыночного потенциала состоит в том, чтобы умножить количество потенциальных покупателей на усредненное количество единиц продукции, которое покупает каждый их них, а затем на цену.

Потенциал продаж компании — это предел объема продаж, к которому приближается спрос на продукцию компании по мере увеличения ее маркетинговой активности по сравнению с конкурентами. Абсолютным пределом является, конечно же, потенциал рынка. Эти два показателя были бы равны, если бы компания захватила 100 % рынка. В большинстве случаев потенциал продаж компании меньше потенциала рынка, даже если ее расходы на маркетинг будут значительно возрастать. У каждого конкурента есть ядро лояльных, преданных покупателей, не реагирующих на попытки других компаний перетянуть их на свою сторону; этот феномен делает цель «захвата» всех клиентов конкурентов труднодостижимой.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РЫНОЧНОГО СПРОСА

Прогнозирование — это искусство предвидеть, что покупатели могут сделать при заданном наборе условий. В отношении основных потребительских товаров длительного пользования, таких как бытовая техника, исследовательские организации, чтобы выяснить намерения потребителей, проводят периодические опросы, задавая вопросы в духе «Собираетесь ли вы купить автомобиль в течение следующих шести месяцев?». В опросах также оцениваются текущее и прогнозируемое состояние личных финансов потребителей и их ожидания в отношении всей экономики. В результате биты информации объединяются в индекс потребительского доверия (Conference Board) или индекс потребительских настроений (Survey Research Center Мичиганского университета). На большинстве рынков грамотное прогнозирование является ключевым фактором успеха.

Обычно компании готовят сначала макроэкономический, затем отраслевой прогноз и только потом прогноз продаж компании. На макроэкономическом уровне прогнозируются инфляция, безработица, процентные ставки, государственные и потребительские расходы, инвестиции в бизнес, объем экспорта и другие показатели. Конечным результатом этого является прогноз валового внутреннего продукта (ВВП), который фирма использует вместе с другими показателями, отражающими состояние бизнес-среды, для прогнозирования продаж во всей отрасли. Компания выводит свой прогноз объема продаж, исходя из предположения, что она займет определенную долю рынка.

Как фирмы составляют прогнозы? Они могут делать их сами или получать из внешних источников — покупать у организаций, занимающихся маркетинговыми исследованиями, опрашивающих клиентов, дистрибьюторов и другие стороны, которые они считают осведомленными в какой-то области. Специализированные фирмы делают долгосрочные прогнозы отдельных макроэкономических компонентов, таких как численность населения, доступность природных ресурсов и развитие технологий. Примерами таких компаний являются IHS Global Insight (образовавшаяся в результате слияния Data Resources и Wharton Econometric Forecasting Associates), Forrester Research и Gartner Group. Футуристические исследовательские фирмы, такие как Институт будущего, Институт Хадсона и Futures Group, разрабатывают умозрительные сценарии будущего.

Все прогнозы строятся на одной из трех информационных баз: что люди говорят, делают или уже сделали. Опора на то, что говорят люди, требует изучения намерений покупателей, мнений продавцов и экспертов. Составление прогноза на основе действий людей означает необходимость организовать «тестовые продажи» продукта для исследования реакции покупателей на него. Наконец, использование данных о том, что люди уже сделали, предполагает анализ того, что было зафиксировано о покупательском поведении в прошлом, использование анализа временных рядов* или статистического анализа спроса.

- **Отраслевые продажи и доли рынка.** Отраслевая торговая ассоциация часто собирает и публикует данные об общих продажах в отрасли, хотя обычно не выделяет там продажи отдельных компаний. Однако с помощью этой информации каждая организация может оценить свою собственную эффективность по сравнению с отраслью в целом. Если продажи фирмы увеличиваются на 5 % в год, а отраслевые продажи — на 10 %, компания теряет свое относительное положение в отрасли.

  Еще один способ оценить продажи — купить отчеты какой-либо фирмы, занимающейся маркетинговыми исследованиями, где указывается и общий объем продаж по отраслям, и продажи отдельных брендов. Nielsen Media Research проводит аудит розничных продаж в различных категориях товаров в супермаркетах и аптеках. Компания может приобретать эту информацию и сравнивать свои показатели с показателями отрасли в целом или любого конкурента, чтобы увидеть, увеличивается или уменьшается ее рыночная доля в целом или по брендам. Поскольку дистрибьюторы, как правило, не предоставляют информацию о том, сколько продуктов конкурентов они продают, фирмы, работающие в B2B-сфере, обладают меньшими знаниями о том, какую долю рынка они занимают.

- **Исследование покупательских намерений.** Для закупок на корпоративных рынках специализированные фирмы могут проводить исследования намерений потенциальных покупателей в отношении промышленных установок, оборудования и материалов; обычно погрешность в таких отчетах находится в пределах 10 %. Эти опросы полезны для оценки спроса на промышленные товары, потребительские товары длительного пользования, требующие предварительного планирования покупки «сложных» и новых продуктов. Их ценность возрастает при условии, что число таких покупателей небольшое, стоимость взаимодействия с ними низка и у них есть четкие намерения, которые они охотно раскрывают и воплощают в жизнь. Одним из популярных основанных на опросах статистических методов, используемых в исследованиях рынка, является обобщенный анализ, который помогает определить, как потребители оценивают различные атрибуты (характеристики продукта, преимущества обслуживания и цену), составляющие конкретное предложение[26].
- **Обобщенное мнение отдела продаж.** Когда опрос покупателей нецелесообразен, компания может попросить своих торговых представителей оценить свои будущие продажи. Такие прогнозы действительно дают ряд преимуществ. Торговые представители могут иметь лучшее представление о развивающихся тенденциях, чем любая другая группа сотрудников компании, а представление прогнозов может дать им бóльшую уверенность в реалистичности своих квот продаж и больше стимулов для их достижения. Процедура прогнозирования «снизу» дает подробные оценки с разбивкой по продуктам, территориям, клиентам и торговым представителям.

  Однако немногие компании используют эти оценки без внесения некоторых корректировок. Торговые представители могут быть пессимистичны или оптимистичны, они могут не знать, как маркетинговые планы компании повлияют на будущие продажи на их территории, и они могут намеренно недооценивать спрос, чтобы компания установила им низкую квоту продаж. Чтобы поощрить достижение более точной оценки, организация может предлагать сотрудникам какие-либо

* Анализ временных рядов (time-series analysis) — это статистический анализ данных, собранных в ходе наблюдений за единичным объектом (например, отдельным человеком, семьей или городом), производимых последовательно во времени, либо через определенные интервалы, либо непрерывно. — *Примеч. науч. ред.*

стимулы или помощь — например, информацию о своих маркетинговых планах или о том, как прошлые прогнозы соотносятся с фактически достигнутыми объемами продаж.

- **Экспертные оценки.** Компании также могут получать прогнозы от экспертов, включая дилеров, дистрибьюторов, поставщиков, консультантов по маркетингу и торговые ассоциации. Оценки дилеров имеют те же сильные и слабые стороны, что и оценки собственных продавцов и торговых представителей. Многие компании платят за экономические и отраслевые прогнозы известным фирмам, которые занимаются экономическим прогнозированием, располагают бóльшими объемами доступных данных и имеют достаточный опыт.

  Иногда для подготовки прогноза компании приглашают группу экспертов. Те обмениваются между собой мнениями и проводят оценку, работая вместе (метод группового обсуждения) или индивидуально. В этом случае какой-то другой аналитик может объединить все эти мнения и результаты обсуждений в единую оценку (объединение индивидуальных оценок). Далее следуют этапы оценки и уточнения (метод Дельфи)[27].
- **Анализ продаж прошлых лет.** Фирмы могут разрабатывать прогнозы продаж на основе того, что было у них в прошлом. В результате анализа временны́х рядов продажи прошлых периодов разбиваются на четыре компонента (тенденция, цикл, сезонность и неупорядоченность) и с помощью экспоненциального сглаживания проецируются на будущее (на следующий период) путем объединения их с данными о самых последних продажах, которые получают больший статистический вес. Статистический анализ спроса измеряет влияние набора каузальных факторов (доход, маркетинговые расходы и цена) на уровень продаж. При проведении эконометрического анализа строятся описывающие ситуацию системы уравнений и при помощи статистических методов определяются различные параметры, входящие в эти уравнения. Передовые методы машинного обучения революционизируют маркетинг, автоматизируя и ускоряя решение задач, начиная от анализа продаж и доходов и заканчивая выявлением отраслевых тенденций.
- **Метод рыночного тестирования.** Когда покупатели недостаточно тщательно планируют свои покупки, или обращение к экспертам не представляется возможным, или они ненадежны, прямое исследование рынка может помочь спрогнозировать продажи новых продуктов, а также уже существующих продуктов в новом канале сбыта или на новой территории.

ИЗМЕРЕНИЕ ПРОДУКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Хотя мы можем легко количественно определить маркетинговые расходы и инвестиции фирмы как исходные данные для работы в краткосрочной перспективе, конечные ее результаты (такие, как достижение более широкой узнаваемости бренда, улучшение его имиджа, повышение лояльности клиентов и рост перспективности новых продуктов) могут проявиться через месяцы или годы. Вместе с тем внутренние изменения в организации и внешние изменения маркетинговой среды могут происходить в то же время, когда будут тратиться средства на маркетинг, а это будет затруднять распознавание того, что же является результатом этих вложений и действий[28].

Тем не менее в результате маркетинговых исследований определенных видов должны оцениваться эффективность и результативность маркетинговой деятельности. Двумя взаимодополняющими подходами к измерению эффективности маркетинга являются: (1) метрики для оценки эффекта от соответствующей деятельности и (2) моделирование комплекса маркетинга (маркетинг-микса) для оценки причинно-следственных связей и измерения того, как маркетинговая деятельность влияет на общие результаты. ***Маркетинговые информационные панели*** — это структурированный способ распространения информации, полученной с помощью этих двух подходов.

МАРКЕТИНГОВЫЕ МЕТРИКИ

Маркетологи используют широкий спектр показателей для оценки результатов своей работы[29]. Маркетинговые метрики — это наборы таких показателей, которые помогают им количественно оценивать, сравнивать и интерпретировать свою эффективность[30].

Директор по маркетингу косметической компании Mary Kay сосредоточится на четырех показателях силы бренда в долгосрочной перспективе — его узнаваемости на рынке, его «обсуждаемости», опробовании продуктов и эффективности консультанта по использованию косметики в течение года, — а также на ряде более краткосрочных и специфических для данной программы метриках, таких как воздействие рекламы, посещаемость веб-сайта и конверсия.

Вице-президент по маркетингу Virgin America рассматривает широкий набор онлайн-метрик — затраты на привлечение, стоимость клика и стоимость тысячи показов. Кроме того, учитывается также общая выручка, которая была получена как в результате «обычных» поисковых запросов, так и переходов по оплаченным, а потому искусственно поднятым в поисковой выдаче ссылкам, а также вследствие демонстрации рекламы в сети. Кроме того, принимаются во внимание результаты отслеживания поведения покупателей в интернете, как и другие показатели — уже из «реального» мира.

Маркетологи выбирают один или несколько показателей в зависимости от конкретных вопросов или проблем, с которыми они сталкиваются. Так, Mindbody, поставщик программного обеспечения для управления бизнесом на основе веб-технологий для индустрии красоты и здоровья по всему миру, отслеживает многочисленные аналитические параметры онлайн-активности, включая число так называемых «конверсий лендингов»*, число переходов на свою веб-страницу с баннеров онлайн-рекламы и рейтинг в поиске Google. Кроме того, Mindbody еженедельно отслеживает следующие онлайн-показатели: (1) детали того, как посетители веб-сайта компании перемещаются по его страницам и взаимодействуют с ним; (2) демографические и географические аспекты реакции на каналы компании в социальных сетях на разных рынках; (3) статистику взаимодействия с потребителями в результате автоматических рассылок сообщений по электронной почте.

Тим Эмблер из Лондонской школы бизнеса считает, что фирмы могут разделить оценку эффективности маркетинга на две части: краткосрочные результаты и изменения стоимости бренда[31]. Первые часто отвечают на вопросы о соотношении прибылей и потерь, о чем говорят такие параметры, как объем продаж, акционерная стоимость или их сочетание. Вторые могут заключаться в степени осведомленности клиентов о брендах компании и отношении к ним, в особенностях покупательского поведения. Об изменениях стоимости бренда могут говорить доля рынка компании; относительная надбавка к среднерыночной цене; количество жалоб и претензий; развитая дистрибуционная сеть и доступность продукции; ее воспринимаемое качество; общее количество клиентов, а также их лояльность и показатель их удержания[32].

Компании также могут использовать множество внутренних показателей, таких как уровень внедрения инноваций. Например, компания 3M отслеживает долю своих последних инновационных продуктов в общих продажах. Эмблер также рекомендует разрабатывать метрики и показатели для отдельных сотрудников, утверждая, что «конечные пользователи — это ваши конечные клиенты, но ваши собственные сотрудники — это ваши первые клиенты; вам нужно измерять то, насколько крепко здоровье вашего "внутреннего" рынка».

МОДЕЛИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГ-МИКСА

Подотчетность службы маркетинга подразумевает, что маркетологи должны тщательнее оценивать эффект от различных маркетинговых инвестиций. ***Модели маркетинг-микса*** анализируют различную информацию — о продажах розничных магазинов, отгрузке товаров компанией, ценообразовании, расходах на рекламу и стимулировании сбыта, — чтобы лучше понять результат конкретных маркетинговых инициатив[33]. Для достижения более глубокого понимания маркетологи могут проводить многопараметрический анализ, например регрессионный анализ, который позволит выяснить, как каждый элемент маркетинга влияет на продажи товаров бренда или рыночную долю компании.

* «Конверсия лендингов» (landingpage conversions) — сленговый термин в анализе эффективности онлайн-рекламы. Лендинг (landingpage) — это любая страница в интернете, которая призывает пользователя что-то сделать. Конверсия лендинга — это случай, когда посетитель такой страницы действительно сделал то, к чему его призывали. — *Примеч. науч. ред.*

Моделирование маркетинг-микса особенно популярно у маркетологов фирм, торгующих фасованными товарами, таких как *Procter & Gamble*, *Clorox* и *Colgate*, потому что оно помогает им распределять и перераспределять свои расходы, анализировать, какая часть рекламного бюджета тратится впустую, какие уровни расходов являются оптимальными и какими должны быть минимальные объемы инвестиций.

Хотя моделирование маркетинг-микса помогает выделить влияние маркетинговых мероприятий на конечные результаты, оно оказывается менее действенным при оценке того, как разные элементы маркетинга действуют совместно. Дэйв Райбштайн из Уортона указывает также на три других недостатка[34]: (1) моделирование маркетинг-микса сосредоточено на инкрементальном росте, а не на базовых объемах продаж или долгосрочных эффектах; (2) включение в моделирование маркетинг-микса таких важных метрик, как удовлетворенность покупателей, их осведомленность о бренде и его стоимость, носит ограниченный характер; (3) моделирование маркетинг-микса обычно не позволяет учитывать метрики, характеризующие конкурентов, всю отрасль или персонал отдела продаж (среднестатистическая фирма тратит намного больше на этот персонал и на свое продвижение, чем на рекламу или на программы стимулирования потребителей).

МАРКЕТИНГОВЫЕ «ПАНЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ»

Фирмы используют также организационные процессы и системы, максимально повышающие ценность маркетинговых метрик. Все внутренние и внешние показатели компании можно представить в виде маркетинговой «панели управления», обеспечивающей синтез и интерпретацию данных. Эти панели управления, внешне напоминающие приборные доски автомобиля или самолета, визуально отображают в режиме реального времени важнейшие параметры, обеспечивающие надлежащее функционирование системы. Формально маркетинговые панели управления определяются как «ограниченный набор взаимосвязанных драйверов эффективности, которые должны быть доступны всем членам организации»[35]. То, что компания выводит на эту панель, должно содержать два ключевых набора рыночных показателей: (1) отражающий эффективность, (2) по возможности показывающий ранние предупреждающие сигналы.

Информационные панели хороши ровно настолько, насколько хороша информация, на которой они основаны, но сложные инструменты визуализации помогают оживлять данные и облегчают их восприятие. Цветовое кодирование, символы и различные типы диаграмм, таблиц и датчиков просты в использовании и эффективны. Некоторые компании назначают специальных контролеров для проверки статей бюджета и расходов по маркетингу. Они все чаще используют программы бизнес-аналитики для создания цифровых версий маркетинговых информационных панелей, которые объединяют данные из внутренних и внешних источников.

Маркетинговые панели управления предоставляют всю самую последнюю информацию, необходимую для выполнения бизнес-операций компании, например: актуальный объем продаж по сравнению с прогнозным, эффективность каналов сбыта, эволюцию стоимости бренда и развитие человеческого капитала. Грамотно организованная панель управления сделает мышление целенаправленным, улучшит внутренние коммуникации и покажет, где инвестиции в маркетинг окупаются, а где нет. Сегодня маркетологи используют четыре общих «направления» в измерении[36] эффективности работы.

- *Клиентские метрики* показывают, как потенциальные клиенты становятся покупателями: от простой осведомленности до развития предпочтения, от пробной версии до повторной покупки или согласно какой-либо менее линейной модели. При этом также исследуется, как клиентский опыт использования продуктов компании способствует восприятию предлагаемой ею ценности и ее конкурентного преимущества.
- *Метрики единиц продукции* отражают то, что маркетологи знают о продажах единиц товаров/услуг: сколько их продается с разбивкой по продуктовым линейкам и/или по географическому признаку, каков размер затрат на маркетинговые мероприятия в расчете на проданную единицу — в качестве критерия эффективности этих расходов, а также как и где формируется основная маржа с точки зрения характеристик линейки продуктов или канала сбыта.
- *Метрики денежных потоков* дают информацию о том, в какой мере расходы на маркетинг

приносят краткосрочную прибыль. Показатели окупаемости вложений в маркетинговые программы и кампании отражают непосредственное их влияние (или чистую приведенную стоимость) на прибыль, ожидаемую от данной инвестиции.

- *Метрики, ориентированные на анализ ценности бренда*, отслеживают долгосрочное влияние маркетинга с помощью показателей капитализации бренда, посредством которых оценивается как воспринимаемая клиентами (в том числе потенциальными) ценность и значимость бренда, так и его общее финансовое состояние.

В идеале со временем количество метрик на панели управления сократится до нескольких самых важных. В то же время процесс ее разработки и усовершенствования, несомненно, поставит и решит многие ключевые вопросы о бизнесе.

Некоторые руководители опасаются, что могут упустить общую картину, если слишком сосредоточатся на наборах цифр на панели управления. Критики обеспокоены проблемами сохранения конфиденциальности, а также тем давлением, которое техника оказывает на сотрудников. Но большинство экспертов считают, что выгода компенсирует риски.

Памятка маркетолога

Шесть способов почерпнуть новые идеи у ваших клиентов

Клиенты — потребители и предприятия — могут быть ценным источником новых идей, которые могут вылиться в успешные рыночные предложения. Ниже описаны несколько популярных стратегий сбора информации от текущих и потенциальных клиентов.

- Подмечайте, как клиенты используют ваш продукт. В штате Medtronic, компании по производству медицинского оборудования, есть торговые агенты и исследователи рынка, которые регулярно наблюдают за тем, как хирурги, специализирующиеся на операциях на позвоночнике, используют продукты — как фирмы, так и конкурентов, — чтобы узнать, как можно улучшить эти изделия. Пожив в семьях низшего среднего класса в Мехико, исследователи Procter & Gamble разработали Downy Single Rinse, кондиционер для белья, который сделал немужным трудоемкий этап частично ручного процесса стирки.
- Спрашивайте клиентов о проблемах, которые у них возникают с вашими продуктами. Komatsu Heavy Equipment отправила группу инженеров и дизайнеров в Соединенные Штаты на шесть месяцев, чтобы они поработали вместе с операторами оборудования фирмы и почерпнули новые идеи о том, как улучшить продукцию. Procter & Gamble, осознав раздражение потребителей, возникающее из-за того, что картофельные чипсы ломаются и крошатся после вскрытия пакета, разработала новую рецептуру Pringles, которая позволила сделать их более прочными и одинаковыми по размеру, чтобы их можно было поместить в защитную банку наподобие тех, которые используются для теннисных мячей.
- Спрашивайте клиентов о «продуктах их мечты». Задайте вопрос, что еще они хотят от вашего продукта, даже если идеал кажется недостижимым. Один 70-летний пользователь камеры Minolta сказал, что хотел бы, чтобы она делала снимки его объектов так, чтобы они выглядели на фото немного лучше: например, не показывала морщины на лице и другие признаки старения. В ответ Minolta выпустила камеру с двумя объективами, один из которых предназначен для получения более мягких изображений объектов.
- Буквально «приставайте» к клиентам с просьбами поделиться отзывами. Levi Strauss использует молодежные панели для обсуждения образа жизни, привычек, ценностей и взаимодействия с брендом; Cisco проводит форумы для клиентов, чтобы улучшить свои предложения, а Harley-Davidson черпает идеи у миллиона членов своей H.O.G. (Harley Owners Group — клуб владельцев Harley). На международном корпоративном веб-сайте P & G есть раздел «Поделитесь своими мыслями», где люди могут оставлять свои советы и отзывы.
- Сформируйте бренд-сообщество из энтузиастов, которые будут с готовностью обсуждать ваш продукт. У Harley-Davidson и Apple есть многочисленные поклонники. Sony ведет диалоги с потребителями для совместной с ними разработки своих продуктов PlayStation. LEGO привлекает детей и влиятельных взрослых энтузиастов, приверженных этому бренду, для получения отзывов о концепциях новых продуктов на самых ранних стадиях разработки.
- Поощряйте или призывайте своих клиентов изменить или улучшить ваш продукт. Salesforce.com хочет, чтобы ее пользователи разрабатывали и распространяли новые приложения с помощью простых инструментов программирования. International Flavors & Fragrances предоставляет своим клиентам набор инструментов для модификации конкретных ароматов, которые затем производит. Корпорация LSI Logic также предоставляет клиентам наборы инструментов для самостоятельной разработки, чтобы они могли создавать свои собственные специализированные микросхемы. А BMW разместила на своем веб-сайте инструментарий, позволяющий клиентам пытаться переводить свои идеи в практическую плоскость с использованием телематики и автомобильных онлайн-сервисов[37].

ВЫВОДЫ

1. Целью маркетинговых исследований является получение «инсайтов». Они содержат диагностическую информацию о том, как и почему мы наблюдаем определенные эффекты на рынке и что это значит для маркетологов. Хорошее маркетинговое исследование характеризуется научными методиками, множеством подходов, в том числе творческим, точным построением модели, анализом затрат и результатов, здоровым скептицизмом и учетом этических аспектов.
2. Процесс маркетингового исследования состоит из определения проблемы, разработки плана исследования, сбора информации, ее анализа и принятия решения. При проведении исследований фирмы должны решить, собирать ли свои собственные (первичные) данные или использовать уже существующие (вторичные данные). Они также должны выбрать подход (наблюдение, фокус-группа, опрос или сбор данных о поведении участников рынка) и инструменты (анкеты, качественные показатели или технические устройства). Кроме того, они должны принять решение о способах и принципах выборки, методах связи (онлайн, лично, по обычной или электронной почте, телефону) и стратегиях сбора данных.
3. Чтобы оценивать текущий спрос, компаниям необходимо предсказывать и определять размер, рост и потенциальную прибыль каждой рыночной возможности. Чтобы оценивать спрос в будущем, следует изучать намерения покупателей, запрашивать мнения своих продавцов и торговых представителей, собирать суждения экспертов, анализировать прошлые продажи, проводить тестирование рынка. Математические модели, передовые статистические методы и компьютеризированные процедуры сбора данных необходимы для всех видов прогнозирования спроса и продаж.
4. Маркетинговые исследования должны оценивать эффективность и результативность маркетинговой деятельности. Двумя взаимодополняющими подходами к измерению эффективности маркетинга являются: (1) показатели для оценки действенности предпринимаемых шагов и (2) моделирование комплекса маркетинга для оценки причинно-следственных связей и измерения того, как маркетинговая деятельность влияет на общие результаты работы компании. Информацию, полученную с помощью этих двух подходов, следует распространить внутри организации. Маркетинговые информационные панели предоставляют все самые последние данные, необходимые для управления операционной деятельностью организации, — например, сравнение фактических продаж с прогнозами, параметры эффективности каналов сбыта, эволюции бренда и развития человеческого капитала. Компания должна на своей маркетинговой информационной панели отражать два ключевых оценочных показателя, которые выводятся из рыночных данных: первый отражает ее производительность, второй выдает ранние предупреждающие сигналы о потенциальных проблемах и возможностях.

В центре внимания

IDEO

IDEO — международная дизайнерская компания со студиями в Северной Америке, Азии и Европе. Она работает со своим списком разнообразных клиентов из деловых, государственных и социальных секторов, чтобы оказывать положительное влияние на общество с помощью дизайна. IDEO использует ориентированный на человека подход к решению проблем, известный как «дизайн-мышление», которое отдает приоритет потребностям людей как центральным движущим силам при создании продуктов, услуг и впечатлений. IDEO разработала продукты и услуги, включая первую компьютерную мышь Apple; сеть доступных школ мирового класса в Перу; инклюзивную и удобную систему голосования для округа Лос-Анджелес.

Корни IDEO восходят к 1978 году, но свое название она получила в 1991 году как дизайнерская фирма, специализирующаяся на проектировании разнообразной продукции. Как и многие другие, она изначально нанимала на работу инженеров из машиностроительной, электротехнической, производственной и химической отраслей для создания и улучшения клиентских продуктов. Однако IDEO отличалась от других дизайнерских фирм своим междисциплинарным подходом и популяризацией дизайн-мышления. По мере своего роста компания бралась за все большее число проектов и нанимала людей с гораздо более широким спектром навыков. Она стремилась включить в свои нарабатываемые компетенции способность встать на точки зрения маркетологов, антропологов, врачей, учителей, архитекторов и экспертов в других областях.

Каждый аспект компании — от организационной структуры и физических помещений до найма, обучения сотрудников и управления ими — отражает набор из семи основных ценностей, которые IDEO сформулировала с целью развития внутри компании творческого сообщества, ориентированного на совместную работу. Ее ценности: «Меньше говори, больше делай»; «Делай других успешными»; «Учись на неудачах»; «Принимай то, что окружающая обстановка полна неопределенностей и двусмысленности»; «Будь оптимистом»; «Сотрудничай»; «Бери на себя ответственность». В офисах IDEO рабочие столы партнеров и старших руководителей располагаются рядом со столами младших дизайнеров, чтобы создавать условия для совместной работы на всех уровнях. Открытые, «гибкие» пространства позволяют сотрудникам демонстрировать свои прототипы и проводить сеансы мозговых штурмов.

IDEO применила свое дизайн-мышление для создания множества инновационных продуктов, услуг и впечатлений, охватывающих различные отрасли и сектора. Когда Oral-B в 1996 году попросила IDEO разработать новую зубную щетку для маленьких детей, та начала с наблюдения за тем, как они чистят зубы. Во время своих наблюдений исследователи заметили, что дети держат зубные щетки не так, как взрослые. У взрослых мелкая моторика уже полностью развита, и они могут двигать зубной щеткой только при помощи пальцев, дети же держат ее в кулаке и перемещают всей рукой. Обычные зубные щетки, вполне комфортные в использовании для взрослых, создавали проблемы для детей, потому что были тонкими и их было трудно держать в кулаке. IDEO использовала эту находку для создания зубной щетки с толстой и мягкой ручкой. Это простое новшество получило широкое распространение и стало доминирующим форм-фактором детских зубных щеток.

Другой пример связан с Лос-Анджелесом, где руководители округов хотели обновить свою устаревшую систему голосования, существовавшую еще с 1960-х годов. Округ Лос-Анджелес нанял IDEO для разработки концепции, внешнего вида и функций своей обновленной системы — модульного решения, которое можно было бы адаптировать к возникающим потребностям с течением времени. Округ Лос-Анджелес представляет собой крупнейшую избирательную юрисдикцию в Соединенных Штатах с почти 5 миллионами зарегистрированных избирателей. Исследователи IDEO организовали мероприятия по прототипированию в общественных центрах по всему округу, выслушав мнение избирателей всех возрастов и профессий. Компания создала систему голосования, которая должна быть полезной и доступной для всех типов избирателей: с нарушениями зрения и слуха, в инвалидных колясках, с ограниченными возможностями обучения, незнакомых с технологиями и говорящих на других языках, помимо английского. Эта новая система дебютировала во время президентских внутрипартийных выборов 2020 года.

IDEO

Источник: публикуется с разрешения IDEO

IDEO также сотрудничает с компанией The North Face, занимающейся производством товаров для активного отдыха, чтобы помочь создать историю этого бренда в Китае. The North Face хотела расширить свое присутствие в этой стране, но обнаружила, что рассказы об экстремальных видах спорта и приключениях, использованные при продвижении своего бренда в США, не находят отклика у китайских потребителей. Исследователи IDEO обнаружили, что китайские потребители лучше реагировали на такой имидж бренда, который бы побуждал их избегать жизни в большом городе и наслаждаться «расслабляющей свободой», проводя время с другими людьми на природе. В результате IDEO помогла The North Face запустить подходящую маркетинговую кампанию в Китае. Кроме того, она совместно с компанией поработала над созданием цифровых платформ и витрин в магазинах — для привлечения новых покупателей.

Работая с компанией J.M. Smucker, IDEO помогла Folgers, ведущему американскому бренду кофе, лучше взаимодействовать с аудиторией так называемых «миллениалов». Результатом сотрудничества стал бренд «1850», вдохновленный наследием и историей Folgers. IDEO помогла разработать программу вывода продуктов на рынок, включая вопросы упаковки и взаимодействия с розничными продавцами. Представленный в 2018 году, «1850» считается примером лучшего запуска нового бренда в категории кофе в 2019 году.

Общей константой многих решений IDEO является использование дизайна, ориентированного на человека. IDEO продолжает придерживаться своей философии, заключающейся в том, что лучшие дизайнерские решения можно найти, ориентируя процесс на желания и потребности пользователя. IDEO применяет клиентоориентированный дизайн самых разнообразных продуктов во множестве областей бизнеса и некоммерческой деятельности, таких как финансовые услуги, создание бренда, здравоохранение, обучение и образование, а также создание потребительских товаров[38].

Вопросы

1. Почему IDEO так успешна?
2. В чем состоит самая трудная задача, с которой сталкивается IDEO при проведении исследований и разработке продуктов?
3. IDEO создает отличные решения для компаний, которые затем получают всеобщее признание. Должна ли IDEO попытаться повысить узнаваемость своего бренда? Почему да или почему нет?

LEGO

LEGO — один из самых узнаваемых брендов игрушек в мире. Маленькие красочные строительные блоки породили бесчисленные наборы, фигурки, видеоигры и даже фильмы и тематические парки. LEGO построен на очень простой концепции: каждый блок соединяется с другим блоком, что создает бесконечную комбинацию зданий, роботов, автомобилей и всего остального, что может придумать пользователь. LEGO применяет дизайнерский подход к своим инновационным продуктам, сохраняя свежесть в новых выпусках, где разноцветные кубики используются творчески. В 2017 году LEGO стала крупнейшим в мире производителем игрушек и одним из самых сильных брендов во всех отраслях.

Компания LEGO начала свою деятельность в 1932 году в небольшом магазине городишки Биллунд в Дании. Плотник Оле Кирк Кристиансен вместе со своим сыном Готфридом продавал деревянные игрушки, стремянки и гладильные доски. Два года спустя они назвали свой бизнес LEGO, сокращение от датских слов leg godt, что переводится как «хорошо играть». В течение следующих нескольких лет LEGO расширила линейку своих продуктов, включив в нее деревянных уточек, вешалки для одежды и простые деревянные кубики. Только в 1947 году, когда компания приобрела машину для литья пластмасс под давлением, она начала массовое производство пластиковых игрушек, которые послужили предшественником современных кирпичиков LEGO. В 1957 году были созданы пластиковые кирпичики, которые могли сцепляться друг с другом, а в следующем году представлен механизм их соединения по принципу stud-and-tube (шипы и трубки), который стал образцом для всех будущих игрушек LEGO. Кубики LEGO стали очень популярными среди покупателей, и в начале 1960-х годов компания начала свою глобальную экспансию. С 1964 года она стала продавать наборы, в которые входили детали и инструкции по сборке конкретных моделей. А затем — тематические наборы по мотивам фильмов и книг, таких как «Гарри Поттер», «Звездные войны» и «Парк Юрского периода», которые стали одними из самых популярных детских игрушек в мире.

Рост и географическая экспансия LEGO замедлились в конце XX века. Рождаемость снизилась, а дети стали меньше интересоваться игрушками, которые не приносили немедленного удовлетворения. Многие тематические парки, открытые LEGO по всему миру, не принесли прибыли из-за незнания компанией тонкостей индустрии гостеприимства. LEGO начала выпускать все более сложные и уникальные наборы, чтобы привлечь больше клиентов, но продажи не росли. Повышенная сложность кирпичиков LEGO также затрудняла производство и управление складскими запасами. Крупные розничные магазины и сети оставались с большими объемами непроданных товаров даже в праздничные сезоны. В 1998 году компания понесла первые финансовые убытки, а к 2003 году оказалась на грани банкротства.

В 2004 году генеральным директором был назначен Йорген Виг Кнудстроп — и это случилось всего через три года после его прихода в компанию. Кнудсторп, ранее работавший в McKinsey & Company, начал преобразовывать LEGO: совершенствовать бизнес-процессы, сокращать расходы и более эффективно управлять денежными потоками, что стабилизировало фирму. Чтобы возродить популярность игрушек LEGO, Кнудсторп сосредоточился на инновациях и сделал упор на исследования рынка и потребителей своей продукции. Он считал, что для возрождения связи между покупателями и игрушками на эмоциональном уровне компания должна глубоко понимать каждое желание покупателей и разбираться в том, что определяет их поведение.

Переход LEGO к принятию решений, основанных на обширных маркетинговых исследованиях, привел к снижению сложности производственных процессов и обеспечил успех выпускаемых продуктов. В 2011 году компания запустила линейку LEGO Friends, чтобы повысить привлекательность бренда среди девочек. Проведенное исследование рынка привело к пониманию того, что девочки предпочитают использовать наборы LEGO для ролевых игр, отличных от тех, что нравятся мальчикам, которым по душе конструкторы, связанные с какими-нибудь повествованиями или предысториями, например те, что предлагаются в наборах Ninjago и Legends of Chima. И девочкам, и мальчикам нравится в LEGO то, что его суть — это именно возможность построения своих фигурок, объектов и т. д. Линия LEGO Friends предлагала больше наборов для создания разных локаций, таких как торговые центры, бары с соками и творческие лаборатории, поэтому девочки могли использовать свои фигурки для ролевых игр. Линия завоевала популярность на рынках по всему миру, включая Китай, Германию и США.

LEGO также создала «Лабораторию будущего» — секретную группу исследований и разработок, которая отвечает за создание некоторых из самых инновационных и успешных линеек игрушек. Команды Future Lab состоят из промышленных дизайнеров, программистов, маркетологов и даже мастеров-строителей, которые время от времени проводят мозговые штурмы для создания современных продуктов. Во время ежегодных недельных поездок в Барселону команды Future Lab как раз очень активно проводят такие «штурмы» и создают прототипы новых игрушек из уже доступных блоков, а также с помощью программного обеспечения для анимации и цифровых камер профессионального качества. Наиболее успешные созданные прототипы дорабатываются в Дании, где наиболее жизнеспособные идеи запускаются в производство.

Линейки игрушек LEGO, созданные во Future Lab, включают LEGO Mindstorms — платформу робототехники, созданную в сотрудничестве с Массачусетским технологическим институтом; LEGO Fusion — приложение дополненной реальности; LEGO Architecture — коллекции, моделирующие самые известные здания мира. В 2017 году LEGO превзошла своего конкурента Mattel и стала крупнейшим производителем игрушек в мире. Несмотря на то что фирма добилась большого финансового успеха после своего рекордно глубокого падения в 2003 году, исследования компании показали, что дети с каждым годом проводят все меньше и меньше времени, играя с физическими игрушками. В эпоху вторжения цифровых технологий во все сферы жизни, чтобы оставаться на вершине в индустрии игрушек, LEGO должна продолжать проведение глубоких исследований своих клиентов и экспериментировать с инновационными линейками продуктов[39].

Вопросы

1. Как LEGO удается постоянно «заново изобретать» то, что является сутью бизнеса компании?
2. Какую роль в успехе LEGO на рынке сыграли маркетинговые исследования?
3. Что отличает LEGO от конкурентов? Является ли конкурентное преимущество LEGO устойчивым?

Часть III

РАЗРАБОТКА УСПЕШНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Глава 6

Выявление сегментов рынка и целевых клиентов

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Объяснять сущность таргетинга.
2. Определять ключевые принципы стратегического таргетинга.
3. Описывать способы эффективного доведения своих предложений до целевых клиентов.
4. Объяснять, как разрабатывать стратегии, нацеленные на несколько сегментов рынка.
5. Описывать методы сегментриования потребительских рынков.
6. Описывать методы сегментирования B2B-рынков.

Campbell

Когда потребление консервированных супов сократилось вместе с их долей на рынке, компания Campbell решила изучить привычки потребителей-миллениалов, причем путем общения с представителями этого поколения «лицом к лицу», что привело к созданию новой линейки готовых к употреблению супов с более экзотическими вкусами, продажи которых полностью продвигались в интернете.
Источник: Radu Bercan/Alamy Stock Photo

Компании не могут удовлетворять запросы всех клиентов на больших, широких или разнообразных рынках. Им необходимо определять те сегменты этих рынков, которые они могут эффективно обслуживать. Выявление таких сегментов требует глубокого понимания поведения потребителей и тщательного стратегического осмысления того, что делает каждый сегмент уникальным и непохожим на другие и что является ключом к маркетинговому успеху. Campbell — одна из многих компаний, пытающихся вступить в борьбу за молодых потребителей-миллениалов.

Знаменитые красно-белые банки супов компании Campbell Soup Company представляют собой один из самых известных брендов США и даже были изображены на портрете Энди Уорхола. Однако несколько лет назад компания с полуторавековой историей получила двойной удар: общее потребление консервированных супов снизилось на 13 %, а доля рынка Campbell упала с 67 до 53 % из-за роста популярности свежих и премиальных супов. Чтобы остановить падение продаж, Campbell решила достичь лучшего понимания запросов людей в возрасте от 18 до 34 лет, которые составляют 25 % населения США и могут оказать серьезное влияние на будущее компании. Приняв антропологический исследовательский подход, Campbell отправила своих руководителей весьма высокого уровня лично изучить предпочтения потребителей-миллениалов в нескольких «хипстерских рыночных центрах», таких как Лондон, Остин в Техасе, Портленд в Орегоне и Вашингтон (округ Колумбия). Эти руководители какое-то время пожили в общинах вместе с их обитателями, делали покупки и разделяли обеденные столы с этими молодыми потребителями дома и в ресторанах. Какие же ключевые выводы были сделаны из этого? Миллениалы любят специи и едят больше экзотических продуктов, чем их родители. Они просто не могут, не умеют готовить такие блюда дома! Решением Campbell стала новая линейка продуктов — Campbell's Go! Готовые к употреблению супы с шестью вариантами вкуса: курица по-марокканski с нутом, острая чоризо и тушеная курица с черной фасолью, а также кокосовое карри и курица с грибами шиитаке. Продаваемые в пакетах (а не в банках — чтобы подчеркнуть свежесть) за 3 доллара (цена, которая более чем в три раза превышает стоимость традиционных красно-белых супов), новые продукты продвигались целиком и полностью в интернете, в том числе на музыкальных и юмористических сайтах, игровых платформах и в социальных сетях. Campbell также продает бульоны Swanson; овощные соки V8; сальсу, соусы и приправы Pace; соус для пасты Prego. Тем не менее супы составляют половину дохода компании, поэтому маркетинговый успех новой линии продуктов имел решающее значение[1].

Чтобы более эффективно конкурировать на рынке, многие компании в настоящее время используют целевой маркетинг. Вместо того чтобы рассеивать свои маркетинговые усилия и бюджеты «стрельбой по площадям», они сосредотачиваются на тех клиентах, потребности и запросы которых у них больше всего шансов удовлетворить. Эффективный «таргетинг»* требует, чтобы участники рынка:

1. Определились с отдельными группами покупателей, которые различаются по своим потребностям и желаниям (сегментация).
2. Выбрали один или несколько сегментов рынка, на которые они собираются выходить со своей продукцией (таргетинг).
3. Для каждого целевого сегмента установили и реально довели до потребителей нужную, «правильную» ценность своего рыночного предложения (разработка ценностного предложения и позиционирования).

В этой главе основное внимание будет уделено первым двум шагам: как сегментировать рынок и как определить целевых клиентов. В главе 10 обсуждается третий шаг: как создать потребительскую ценность и спозиционировать продукты так, чтобы получающиеся рыночные предложения оказались жизнеспособными, росли со временем и выдерживали атаки конкурентов.

* От слова target — цель, мишень. — *Примеч. пер.*

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ КЛИЕНТОВ

Существует множество методов выявления того, кто является целевыми клиентами компании[2]. Как только фирма определила свои рыночные возможности, она должна решить, сколько потенциальных покупателей ее продуктов существует и на кого из них стоит ориентироваться. Маркетологи все чаще оперируют несколькими параметрами, пытаясь выделить более мелкие, четко определенные целевые группы, чтобы разработать свое предложение, которое сможет удовлетворить их потребности лучше, чем конкуренты. Например, банк может ориентироваться не просто на группу состоятельных пенсионеров, но и выделить внутри этой группы несколько сегментов в зависимости от текущих доходов, активов, сбережений и отношения к рискованным финансовым операциям. Это побудило некоторых исследователей рынка выступить за таргетинг, отталкивающийся от потребностей.

Таргетинг — это процесс выявления групп клиентов, для которых компания оптимизирует свое предложение. Проще говоря, таргетинг отражает выбор компании в отношении того, каким клиентам она будет отдавать приоритет, а каких будет игнорировать при разработке, коммуникации и предоставлении своего предложения. Логика определения целевых клиентов, а также стратегические и тактические аспекты этого процесса более подробно обсуждаются в следующих разделах.

ЛОГИКА ТАРГЕТИНГА

При маркетинге, ориентированном на массовый спрос, фирма игнорирует различия между рыночными сегментами и обращается ко всему рынку с одним предложением. Она разрабатывает маркетинговую программу для продукта, считая, что он обладает превосходным имиджем, который может быть продан самому широкому кругу покупателей с помощью широких дистрибуционных каналов, а сами клиенты будут узнавать о нем через средства массовых коммуникаций. Недифференцированный маркетинг уместен, когда все потребители имеют примерно одинаковые предпочтения, а рынок не может быть разделен на естественные сегменты. Генри Форд воплотил эту стратегию, когда предложил Ford Model-T в одном черном цвете.

Аргумент в пользу массового маркетинга заключается в том, что он ориентирован на самый широкий потенциальный рынок, а потому требует самых низких затрат, что, в свою очередь, может привести к снижению цен или увеличению прибыли. Узкая линейка предлагаемых продуктов снижает затраты на исследования и разработки, производство, хранение складских запасов, транспортировку, маркетинговые исследования, рекламу и управление. Недифференцированная коммуникационная программа также снижает затраты. Однако многие критики указывают на усиление дробления большинства рынков на сегменты и распространенность отчетливо дифференцированных маркетинговых каналов и коммуникаций, что затрудняет и делает более дорогим охват массовой аудитории.

В ситуациях, когда разные группы потребителей имеют разные потребности и желания, маркетологи могут выделять по нескольку сегментов. Ориентируясь на конкретный сегмент, компания часто может лучше спроектировать, оценить, раскрыть и предоставить продукт или услугу, а также точно настроить маркетинговую программу и мероприятия, чтобы лучше противостоять конкурентам. При целевом маркетинге фирма продает разные товары, предназначенные для разных сегментов рынка. Так, косметическая фирма Estée Lauder предлагает продукцию разных брендов, которые нравятся женщинам (и мужчинам) с разными вкусами: флагманский бренд, оригинальный Estée Lauder, привлекает потребителей старшего возраста; Clinique и M·A·C ориентированы на молодых женщин; Aveda — для любителей ароматерапии; Origins — для экологически сознательных потребителей, которым нужна косметика из натуральных ингредиентов[3].

Высшим уровнем таргетинга является индивидуальный подход, при котором каждый сегмент рынка состоит только из одного клиента[4]. По мере того как компании становились опытнее в сборе информации об отдельных потребителях и деловых партнерах (поставщиках, дистрибьюторах, розничных торговцах), а их фабрики и заводы проектировались с ориентацией на возможность более гибкого производства, они расширяли свои возможности по индивидуализации рыночных предложений и использованию различных медийных подходов к распространению информации о них.

Coca-Cola

В рамках широкой тенденции к индивидуализации Coca-Cola представила разливочные автоматы Freestyle, которые позволяют потребителям настраивать выбор безалкогольных напитков.
Источник: Scott Keeler/ZUMAPRESS/Newscom

Потребители могут покупать изготовленные на заказ джинсы, ковбойские сапоги и велосипеды стоимостью в тысячи долларов. Питер Вагнер основал компанию Wagner Custom Skis в Теллуриде (штат Колорадо) в 2006 году. Сейчас его фирма производит около 1000 сноубордов и пар лыж в год по цене от 1750 долларов за каждое изделие. Каждая пара лыж или сноуборд уникальны и точно приспособлены к требованиям и стилю катания своего владельца. Такие стратегии, как использование материалов, подобных тем, которые использует NASA, и внесение изменений в конструкцию величиной в тысячные доли дюйма, посылают рынку мощный сигнал о высоком качестве продукции, подкрепленный привлекательной эстетикой лыж[5].

Индивидуальный маркетинг подходит не каждой компании. Он лучше всего работает для фирм, которые — в порядке своей стандартной операционной деятельности — собирают большой объем информации о каждом отдельном клиенте и предлагают множество продуктов, которые могут продаваться «перекрестно», нуждаются в периодической замене или обновлении и предоставляют высокую ценность. Для других требуемые инвестиции в сбор информации, нужное для этого оборудование и программное обеспечение могут превысить отдачу. Стоимость продукта окажется выше той, которую покупатель будет готов за него заплатить.

Массовая «кастомизация» — это способность компании удовлетворить требования каждого клиента: массово изготавливать продукты, каждый экземпляр которых будет соответствовать индивидуальным требованиям (то же относится к каждому случаю предоставления какой-то услуги)[6]. Онлайн-конфигуратор MINI Cooper позволяет потенциальным покупателям виртуально выбрать и опробовать множество опций для своего нового автомобиля MINI. Торговый автомат Coke Freestyle позволяет пользователям выбирать из более чем 100 брендов Coke или пользовательских вкусов и даже создавать свои собственные.

Услуги также являются естественной средой для индивидуального маркетинга. Авиакомпании, отели и агентства по аренде автомобилей пытаются использовать персональный подход. Даже политические кандидаты используют индивидуальный маркетинг. Отталкиваясь от информации из Facebook, политики могут определять предпочтения человека, наблюдая за группами, к которым он (или она) присоединяется. Затем, используя рекламную платформу Facebook, команда, ведущая какую-то избирательную кампанию, может протестировать обратную реакцию от сотен рекламных обращений, так или иначе отражающих различные интересы. Путешественники могут получать сообщения на экологическую тематику, а члены определенных религиозных групп — на христианскую.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ТАКТИЧЕСКИЙ ТАРГЕТИНГ

Таргетинг может быть стратегическим или тактическим в зависимости от критериев, которые компания использует для определения целевых клиентов. **Стратегический таргетинг** фокусируется на клиентах, чьи потребности компания может удовлетворить, адаптируя свои предложения. *Тактический таргетинг* определяет способы, с помощью которых компания может «достучаться» до этих стратегически важных клиентов. Стратегический и тактический таргетинг не исключают друг друга, они представляют собой два неразрывно связанных компонента процесса выявления и определения целевых клиентов.

Однако цели стратегического и тактического таргетинга различаются. Стратегический таргетинг для осуществления своих целей требует рынка такого размера, который бы обеспечивал лучшее соответствие между преимуществами предложения компании и потребностями клиентов. Таким образом, вместо того чтобы пытаться охватить всю свою целевую аудиторию с помощью одного предложения, направленного на привлечение широкого круга клиентов с разнообразными потребностями, стратегический таргетинг основан на сознательном решении проигнорировать запросы некоторых групп возможных клиентов, чтобы лучше соответствовать конкретным потребностям других их групп. Тактический таргетинг использует противоположный подход. Вместо того чтобы исключать каких-либо потенциальных клиентов, тактический таргетинг стремится охватить всех стратегически важных клиентов эффективным и экономичным способом.

Из-за различных целей у стратегического и тактического таргетинга разные приоритеты. В то время как в центре внимания первого находится ценность, которую компания может создать для целевых клиентов и получить от них, второй сосредоточен на средствах, которые компания может использовать, чтобы «достучаться» до этих клиентов. Вместе стратегический и тактический таргетинг призваны ответить на два вопроса, первый из которых касается стратегии, а второй — тактики: «Кто является клиентами, с которыми компания может установить взаимовыгодные отношения?» и «Как компания может наиболее эффективно привлечь этих клиентов к своей продукции и брендам?»

Оба этих аспекта — стратегический и тактический — обсуждаются более подробно в следующих разделах.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ТАРГЕТИНГ

Возможность идентификации целевых клиентов определяется способностью компании разработать предложение, которое может удовлетворить их потребности более эффективно, чем конкуренты, и одновременно создать ценность для самой компании[7]. Для этого нужно, чтобы любые действия по стратегическому таргетингу начинались с точного определения потребностей клиентов, для удовлетворения которых будет разработано рыночное предложение компании. Эффективный стратегический таргетинг требует от компании пойти на важный, но трудный компромисс: принять обдуманное и взвешенное решение сознательно отказаться от одних потенциальных клиентов, чтобы более эффективно удовлетворить потребности других. Компании нередко терпели неудачи из-за своего нежелания пожертвовать широтой рынка и сосредоточиться только на тех клиентах, для которых их предложение могло создать наибольшую ценность.

Таргетинг основывается не только на выявлении клиентов, которых компания намерена обслуживать, — он также должен основываться на осмысленной оценке тех, кого компания намеренно не будет обслуживать, ведь без такой оценки жизнеспособная рыночная стратегия невозможна.

Менеджер должен ответить на два ключевых вопроса при оценке важности определенного сегмента потенциальных клиентов для своей фирмы: «Может ли компания создать для этих клиентов ценность, которую они будут оценивать как превосходную?» и «Могут ли эти клиенты представлять для компании наивысшую ценность и приносить ей максимальную выгоду?»

Ответ на первый вопрос зависит от того, насколько ресурсы компании соответствуют потребностям целевых клиентов. Фирма должна иметь активы и компетенции, необходимые для разработки предложения, создающего потребительскую ценность. Ответ на второй вопрос определяется привлекательностью самих целевых клиентов. То есть способны ли они создавать ценность для компании? Эти два принципа стратегического таргетинга — совместимость целей и привлекательность целевых клиентов — более подробно обсуждаются в следующих разделах.

СОВМЕСТИМОСТЬ ЦЕЛЕЙ

Совместимость целей является отражением способности компании превзойти конкурентов в удовлетворении потребностей целевых клиентов, другими словами, в создании «превосходной» (или «превосходящей») потребительской ценности. Эта совместимость определяется наличием у компании необходимых ресурсов и ее способности использовать эти ресурсы таким образом, чтобы создавать ценность для целевых клиентов. «Правильные» ресурсы важны,

потому что они позволяют создавать предложение, которое может обеспечить клиентам наивысшую ценность, причем эффективно и с минимальными затратами.

Основные ресурсы для успеха стратегии таргетинга компании включают в себя такие факторы, как:

- **Инфраструктура бизнеса**, состоящая из таких активов, как: производственная инфраструктура, объекты недвижимости, в которых размещаются производственные мощности и оборудование компании; сервисная инфраструктура, такая как контакт-центры и службы управления взаимоотношениями с клиентами; инфраструктура цепочки поставок, включающая в себя процессы закупок; управленческая инфраструктура, в частности культура управления бизнесом компании.
- **Доступ к дефицитным ресурсам** дает компании явное конкурентное преимущество, поскольку ограничивает стратегические возможности конкурентов. Например, обладание уникальными природными ресурсами, лучшими производственными и торговыми площадями, а также запоминающийся домен могут принести компании очень большую выгоду.
- **Квалифицированный персонал** с технологическим, операционным и деловым опытом (особенно те сотрудники, которые занимаются исследованиями и разработками, образованием и консультированием) является главным стратегическим активом.
- **Обладание нужными технологиями** (что необходимо для разработки предложения, отвечающего конкретной потребности клиента), означающее развитость технологических и бизнес-процессов компании, наличие интеллектуальной собственности, такой как патенты и информация, являющаяся коммерческой тайной.
- **Наличие сильных брендов** повышает ценность, делая предложение уникальным и вызывая значимые ассоциации, которые создают ценность в дополнение к той, что формируется непосредственно атрибутами предложения. Бренды имеют особое значение в тех отраслях, в которых продукция несет в себе все признаки «коммодити» и где между конкурирующими продуктами и услугами существуют лишь незначительные различия.
- **Партнерские сети**, которые могут быть «вертикальными» и состоять из поставщиков и дистрибьюторов в цепочке поставок компании, а также «горизонтальные» сети партнеров, занимающихся исследованиями и разработками, производством и продвижением, которые помогают компании создавать свои предложения и информировать о них клиентов.

Важным аспектом оценки ресурсов компании является выявление ее основных компетенций[8]. **Ключевая компетенция** имеет три характеристики: (1) она является источником конкурентного преимущества и вносит значительный вклад в воспринимаемые клиентами выгоды, (2) она находит применение на самых разных рынках и (3) конкурентам трудно ее воспроизвести[9]. Сегодня компании отдают на аутсорсинг ту деятельность и создание тех ресурсов, которые они считают для себя менее критичными, если в результате этого они могут получить лучшее качество или более низкую стоимость. Многие текстильные, химические и компьютерные/электронные фирмы используют офшорных производителей и сосредотачиваются на дизайне, разработке продукции и маркетинге, что является их основной компетенцией. Ключом к успеху служит владение ресурсами и компетенциями, составляющими суть бизнеса, их развитие[10].

Хотя способность компании создавать ценность для целевых клиентов является важным компонентом, успешное таргетирование требует соответствия еще одному важному критерию: целевые клиенты также должны быть в состоянии создавать ценность для компании, т. е. они должны быть привлекательны для нее. В следующем разделе обсуждаются основные факторы, учитываемые при оценке этой привлекательности.

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ЦЕЛЕВЫХ КЛИЕНТОВ

Степень **привлекательности целевых клиентов** отражает способность соответствующего сегмента рынка создавать наиболее высокую ценность для компании. Таким образом, она должна тщательно выбирать клиентов, для которых будет адаптировать свое предложение, исходя из того, в какой степени они могут приносить пользу компании и помогать ей в достижении ее целей. Целевые клиенты могут создавать два вида ценности для компании: *монетарную* и *стратегическую*.

Монетарная ценность. Монетарная ценность состоит из способности потребителей приносить компании прибыль. Она определяется как доходами, генерируемыми конкретным клиентским сегментом, так и затратами на их обслуживание.

- **Доходы от клиентов** — это деньги, полученные компанией от клиентов за право владения продаваемыми ею продуктами или иного использования ее предложения. Ряд рыночных и клиентских факторов влияет на объем выручки. К ним относятся размер рынка и скорость его роста, а также покупательная способность клиентов, их лояльность к бренду и их чувствительность к цене; ценовая власть компании*; интенсивность конкуренции на рынке; факторы контекста, такие как общеэкономическая ситуация, государственное регулирование и окружающая физическая среда.
- **Затраты на обслуживание целевых клиентов** — это расходы на адаптацию преимуществ предложения к потребностям целевых клиентов, а также на общение и доведение предложения компании до них. Кроме того, стоимость обслуживания целевых клиентов может включать в себя и расходы на привлечение и удержание этих клиентов, на предоставление им послепродажной поддержки, а также на поощрения и программы лояльности.

Многие компании склонны сосредотачиваться преимущественно на монетарном аспекте ценности, которую им приносят целевые клиенты, потому что доходы и затраты клиентов легче поддаются количественной оценке. Придерживаясь такого узкого взгляда, они упускают из виду тот факт, что создаваемая целевыми клиентами стратегическая ценность также может быть важнейшим фактором.

Стратегическая ценность. Стратегическая ценность относится к немонетарным выгодам, которые компания получает в результате взаимодействия с клиентами. Тремя основными типами стратегической ценности являются общественная ценность, ценность масштабирования и информационная ценность.

- **Социальная ценность** отражает влияние целевых клиентов на других потенциальных покупателей. Клиенты могут быть привлекательны для компании своей активностью в социальных сетях и способностью влиять на мнение других покупателей, а также теми доходами, которые они предлагают компании. Фирмы обычно нацелены на работу с лидерами мнений, «законодателями мод» и знатоками в каких-то областях из-за их способностей продвигать и поддерживать предложения компании через социальные сети.
- **Ценность масштабирования** обозначает выгоды, получаемые от широкого масштаба операций компании. Экономика ее бизнес-модели может привести к тому, что фирма будет ориентироваться на малорентабельных, а иногда даже убыточных клиентов, как в случае с авиакомпаниями, отелями и круизными линиями, которые имеют большие фиксированные затраты и меньшие переменные затраты. Компания, находящаяся на ранних стадиях своего роста, может решить ориентироваться на низкомаржинальных клиентов, чтобы создать продукт и базу его пользователей, которые послужат платформой для будущего роста. Быстрый рост Uber, Airbnb, Microsoft, eBay и Facebook иллюстрирует преимущества построения крупномасштабных пользовательских сетей.
- **Информационная ценность** — это ценность той информации, которую предоставляют компании ее клиенты. Одна из причин, по которой фирма может ориентироваться на какую-то группу клиентов, заключается в большом количестве данных, которые они могут предоставить ей о своих потребностях и профилях своих личностей. Эта информация может помочь компании разработать и предложить ценность другим клиентам с аналогичными потребностями. Компания также может нацеливаться на клиентов, которые, вероятно, будут стремиться первыми воспользоваться ее предложением, прежде чем оно станет массовым. Эти «пользователи-лидеры» позволяют ей собирать отзывы о том, как возможно (и следует) изменить и улучшить предложение, чтобы привлечь больше покупателей.

* Этот термин («ценовая власть») не является общепризнанным, хотя изредка встречается в литературе. Скорее, надо говорить о «рыночной власти» в модели пяти сил Портера. В любом случае этот термин отражает возможности компании устанавливать цены на свою продукцию выше (или ниже) среднерыночных без большого ущерба для объема продаж в денежном выражении и без негативного влияния на ее положение на рынке. — *Примеч. науч. ред.*

Оценка стратегической ценности различных клиентских сегментов является более сложной задачей, чем оценка их монетарной ценности. Первую не так легко увидеть воочию, и ее может быть трудно оценить количественно. Способность клиента влиять на других часто не может быть определена напрямую: даже если ее можно попытаться как-то оценить количественно, выяснив, например, число подписчиков в социальных сетях, реальное влияние этого клиента на предпочтения других понять очень трудно. Несмотря на сложность определения стратегической ценности, при выборе целевых клиентов ее ни в коем случае нельзя упускать из виду ни как дополнение к их монетарной ценности, ни как основной компонент их общей ценности для компании. Некоторые очень влиятельные клиенты могут вообще никогда не принести компании напрямую ни доллара, но вместе с тем они могут оказывать существенное влияние на более широкие и более прибыльные сегменты рынка, решившие приобрести предложенные компанией продукты.

ТАКТИЧЕСКИЙ ТАРГЕТИНГ

Хотя тактический таргетинг, как и стратегический, включает в себя выявление целевых клиентов компании, у него другая цель: определить, на кого из них стоит ориентироваться, а кого следует игнорировать; а также понять, как информация о предложении компании может быть эффективно и экономично доведена до уже выбранных целевых клиентов. В следующих разделах более подробно обсуждаются ключевые аспекты тактического таргетинга.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОФИЛЕЙ КЛИЕНТОВ

После того как компания приняла решение о своем стратегически перспективном целевом рынке, она должна собрать информацию о профилях клиентов, которые и составляют этот рынок, чтобы донести до них информацию об атрибутах своего предложения, а потом довести до них соответствующие продукты. Тактический таргетинг определяет наиболее экономически эффективные способы достижения этой цели, связывая потребности клиентов, которые предложение должно удовлетворить, с их наблюдаемыми характеристиками, т. е. с **профилями клиентов**, включающими демографические, географические, поведенческие и психографические факторы.

- **Демографические факторы** — это возраст, пол, доход, профессия, уровень образования, религия, этническая принадлежность, национальность, статус занятости, плотность населения (городское или сельское), социальный класс, размер домохозяйства и этап жизненного цикла. Если целевыми клиентами компании являются не отдельные лица, а другие компании, они идентифицируются по факторам, называемым фирмографическими, включающим данные об их размере, организационной структуре, отрасли, показателях роста, доходах и прибыльности.
- **Географические (геолокационные) факторы** отражают физическое местоположение целевых клиентов. Они описывают, где находятся клиенты, — в отличие от демографических данных, которые указывают, кто является целевыми клиентами. Некоторые географические индикаторы могут быть относительно устойчивыми (например, постоянный адрес клиента), в то время как другие факторы геолокации являются динамичными и часто меняются (например, текущее местоположение клиента в определенное время). Повсеместное распространение мобильных устройств, которые идентифицируют отдельных клиентов и могут определить их точное местоположение в режиме реального времени, резко повысило важность географических факторов в таргетинге.
- **Поведенческие факторы** описывают действия клиентов и могут включать в себя их предыдущий опыт взаимодействия с предложениями компании. При этом эти действия могут относиться к текущим клиентам данной фирмы, покупателям конкурентов или новым потребителям, только что обратившимся к данной категории продукции. Поведенческие факторы также классифицируют клиентов по частоте, с которой они откликаются на рыночное предложение компании (т. е. покупают ее продукты), количеству приобретаемых единиц продукции, ценовой чувствительности и восприимчивости к рекламной деятельности компании, лояльности, покупкам онлайн и офлайн, а также по тем розничным точкам,

которые они чаще всего посещают. Другими представляющими интерес поведенческими факторами являются роль клиентов в процессе принятия решений (например, в качестве инициатора; лица, оказывающего влияние на принятие решения; лица, принимающего решения; покупателя или пользователя) и то, на каком этапе пути к принятию решения о покупке они находятся. Поведенческие факторы также могут включать способ, которым клиенты узнают о новых продуктах, то, как они общаются с другими людьми и чем занимаются в свободное время.

- **Психографические факторы** — это аспекты личности человека, такие как жизненные установки, система ценностей, интересы и образ жизни. Психография связывает наблюдаемые и ненаблюдаемые характеристики целевых клиентов, определяет, чем они отличаются от демографических, географических и поведенческих факторов. В то время как ценности, взгляды, интересы и образ жизни могут быть установлены путем непосредственного опроса клиентов, психографические факторы часто трудно различимы и должны быть выведены из наблюдаемых характеристик и поведения клиентов. Интерес клиента к спорту, являющийся психографическим фактором, может быть подтвержден такими действиями, как подписка на спортивные журналы, просмотр спортивных программ, членство в теннисном клубе, покупка спортивного инвентаря и билетов на спортивные мероприятия.

Важность психографики, как и факторов геолокации, стала крайне актуальной в связи с растущей популярностью онлайн-коммуникаций и электронной коммерции, которые сделали моральные ценности, взгляды, интересы и образ жизни клиентов более прозрачными для компаний. Социальные сети, такие как Facebook, Google+, YouTube и Twitter, могут создавать действенные психографические профили клиентов на основе демографических, географических и поведенческих данных о них. То же самое можно сказать и о традиционных медиакомпаниях, поставщиках кредитных карт и интернет-магазинах, которые собирают данные, связывая эту информацию с характеристиками людей, их системами ценностей, установками, интересами и образом жизни.

НАХОЖДЕНИЕ СООТВЕТСТВИЯ МЕЖДУ ЦЕННОСТЬЮ КЛИЕНТА И ЕГО ПРОФИЛЕМ

Важным элементом тактического таргетинга является определение профильных характеристик стратегически важных клиентских сегментов. Хотя направленность стратегического таргетинга на создание рыночной стоимости имеет решающее значение для успеха предложения компании, у него есть существенный недостаток: ценность не поддается непосредственному наблюдению, а это означает, что ее, точнее, ссылки на нее, невозможно легко использовать для привлечения и охвата целевых клиентов. Тактический таргетинг устраняет этот недостаток, определяя демографические, географические, психографические и поведенческие характеристики выбранных «на стратегическом уровне» целевых клиентов, чтобы компания могла к ним как-то обратиться. Таким образом, стратегический и тактический таргетинг являются взаимодополняющими и неотделимыми аспектами процесса выявления целевых клиентов.

Примером этого является, скажем, компания, решающая выпустить новую кредитную карту с программой лояльности, использование которой по ее прямому назначению будет вести к дополнительным вознаграждениям клиентов в виде скидок — на авиабилеты и проживание в отеле. Стратегически важные клиенты компании — это те, кто хочет получить эту кредитную карту и оценит преимущества, которые она предоставляет путешественникам (ценность для клиента), будет часто ею пользоваться и не допускать пропуска платежей по ней (ценность компании). Поскольку потребности клиентов невозможно увидеть непосредственно, будет трудно определить тех, кто действительно может воспользоваться предлагаемыми преимуществами при организации путешествий. Также не поддается наблюдению будущее использование клиентами кредитной карты и вероятность того, что они не оплатят связанные с ней счета, когда наступит время их погашать. Эти ненаблюдаемые характеристики не только усложняют процесс таргетинга для привлекательных и подходящих сегментов потенциальных клиентов, но и затрудняют для компании эффективную коммуникацию, способную передать особенности и преимущества данных карт целевым клиентам.

Решение этой дилеммы влечет за собой увязку потребительского сегмента, который будет определен, исходя из предлагаемой клиентской ценности, с наблюдаемыми характеристиками потребителей из этого сегмента. Чтобы выявлять клиентов, которые, вероятно, будут часто использовать эту карту, не допуская нарушений в оплате счетов, компания может учитывать их кредитные рейтинги, демографические данные и геолокацию, а также их покупательское поведение, включая модели покупок, тип и количество приобретенных товаров и частоту платежей при помощи кредитной карты. Чтобы определить тех клиентов, для которых важны вознаграждения в виде льгот в путешествиях и для которых она в связи с этим может представлять определенную ценность, компания может искать клиентов, которые читают туристические журналы, смотрят туристические шоу, покупают багаж, посещают туристические сайты в интернете и обращаются за помощью к турагентам. Таким образом, компания — для продвижения своей новой карты и своих предложений — может использовать каналы коммуникаций, связанные с путешествиями. Сосредоточив внимание на клиентах, чьи профили соответствуют данному целевому сегменту, выделенному из остального рынка на основе ценности данного предложения, компания может оптимизировать свою деятельность по таргетингу.

Чтобы достичь оптимальных результатов при оценке вариантов тактического таргетинга компании, менеджеры по маркетингу должны следовать двум основным принципам: эффективности и рентабельности. Принцип эффективности отражает степень, в которой компания способна охватить всех стратегически привлекательных для нее клиентов, чьи потребности могут быть удовлетворены таким образом, чтобы это принесло пользу компании и ее партнерам, информировало бы их о предложении и предоставляло им доступ к этому предложению. Принцип экономической эффективности требует, чтобы коммуникация и дистрибуция предложения достигали только тех клиентов, на которых они нацелены. Цель следования этому принципу — заранее сократить бессмысленные траты на клиентов, чьи потребности не могут быть эффективно удовлетворены предложением компании и которые не в состоянии создать для нее самой какую-либо ценность[11].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ С ПОМОЩЬЮ «ПЕРСОН ПОКУПАТЕЛЕЙ»

Чтобы использовать в реальной жизни всю полученную информацию и сгенерированные идеи, некоторые исследователи создают «персоны покупателей». **Персоны покупателей** — это подробные профили одного или, возможно, нескольких гипотетических целевых потребителей, которые формируются в уме на основе полученной демографической, психографической, географической или другой описательной информации об их установках или поведении. Фотографии, изображения, имена или краткие биографии помогают передать то, как выглядит, действует и чувствует целевой клиент, чтобы маркетологи могли учитывать его четко определенную позицию во всех своих маркетинговых решениях. Многие компании — разработчики программного обеспечения использовали «персоны» для улучшения пользовательских интерфейсов своих приложений и повышения удобства работы с ними, а маркетологи расширили области их применения. Например:

Крупнейшему и наиболее успешному запуску средств по уходу за волосами Sunsilk фирмы Unilever помогло понимание целевого потребителя, которого компания назвала Кэти. Образ Кэти олицетворял потребности 20-летней женщины в уходе за волосами, особенности ее восприятия и внутренние установки, а также то, как она справлялась со своими повседневными «драмами».

Производитель специальных инструментов и оборудования Campbell Hausfeld полагался на многие розничные сети, для которых он был поставщиком, включая Home Depot и Lowe's, и которые помогали ему поддерживать связь с потребителями. После разработки восьми потребительских профилей, включая даже женщину, которая все делает своими руками, и пожилого человека, фирма смогла успешно запустить новые продукты, такие как более легкие дрели или те же дрели, но с прилагавшимся к ним уровнем, упрощавшим вертикальное подвешивание картин.

Хотя персоны покупателей предоставляют «живую» информацию, помогающую принимать маркетинговые решения, важно при этом не делать чрезмерных обобщений. На любом целевом рынке может быть ряд потребителей,

которые различаются по ряду ключевых параметров, поэтому маркетологи часто учитывают эти различия, разрабатывая несколько персон покупателей, каждая из которых отражает характеристики определенного потребительского сегмента. Используя количественные и качественные исследования, а также наблюдения, Best Buy разработала пять персон покупателей, которые оказали существенную помощь в обновлении дизайна и перезапуске GeekSquad.com — общенациональной службы компьютерной поддержки: Джилл — мамочка из пригорода, которая ежедневно использует свой компьютер и зависит от Geek Squad, как от садовника или сантехника; Чарли — мужчина в возрасте больше 50 лет, интересующийся новыми технологиями, но нуждающийся в проводнике по ним, который бы его «не устрашал»; Дэрил — технически подкованный, практичный экспериментатор, которому время от времени нужна помощь; Луис — ограниченный во времени владелец малого бизнеса, основная цель которого — выполнять задачи как можно быстрее; Ник — потенциальный агент Geek Squad, который критически оценивает сайт и мнение которого следует учитывать.

Очевидно, что «персоны покупателей» не охватывают всех целевых клиентов компании. Однако описание соответствующего целевого сегмента с помощью достаточно репрезентативного воображаемого индивидуума упрощает визуализацию этих клиентов и позволяет лучше понять, насколько вероятно, что они отреагируют на предложение[12].

ОДНОСЕГМЕНТНЫЙ И МУЛЬТИСЕГМЕНТНЫЙ ТАРГЕТИНГ

До сих пор наше обсуждение было сосредоточено на сценарии, в котором фирма идентифицирует один потребительский сегмент и ориентируется на него. Однако односегментный маркетинг является скорее исключением, чем правилом. Большинство предложений существуют как часть линейки продуктов, причем разные предложения ориентированы на разные сегменты клиентов. Односегментный и мультисегментный таргетинг, а также ключевые принципы, лежащие в основе последнего, обсуждаются в следующих разделах.

ОДНОСЕГМЕНТНЫЙ ТАРГЕТИНГ

При сосредоточении внимания на одном рыночном сегменте фирма продает свою продукцию только потребителям из этого конкретного сегмента. Так, Porsche концентрируется на удовлетворении запросов любителей спортивных автомобилей, а Volkswagen ориентируется на рынок небольших машин, и попытка выйти на рынок больших автомобилей с моделью Phaeton потерпела в Соединенных Штатах неудачу. Благодаря концентрации маркетинговых шагов на одном рыночном сегменте фирма получает глубокие знания о его потребностях и может занять серьезные позиции на нем. Она также может экономить в своей операционной деятельности благодаря узкой специализации в областях производства, дистрибуции и продвижения своих продуктов.

Компании, ориентирующиеся только на отдельные сегменты, часто сосредотачиваются на более мелких, четко очерченных группах клиентов, которые ищут для себя особый набор выгод. Например, в то время как Hertz, Avis, Alamo и некоторые другие фирмы делают упор на сдачу автомобилей в аренду деловым путешественникам и отдыхающим туристам в аэропортах, Enterprise сосредоточилась на низкобюджетном рынке прокатных машин, предоставляемых на замену по страховке, в основном сдавая их в аренду клиентам, чьи автомобили были разбиты, повреждены или украдены. Предлагая низкую стоимость и удобство в малозаметной нише рынка, Enterprise является очень прибыльной компанией. Еще один многообещающий нишевой рыночный игрок — Allegiant Air.

Allegiant Air

Когда затяжная рецессия, начавшаяся в 2008 году, нанесла ущерб финансовым показателям всех крупных внутренних авиакомпаний США, Allegiant Air удавалось получать прибыль квартал за кварталом. Компания Allegiant, основанная в Юджине (штат Орегон) в 2007 году, разработала очень успешную нишевую стратегию, предоставляя туристам недорогие беспосадочные рейсы из небольших аэропортов, таких как Грейт-Фолс в штате Монтана, Гранд-Форкс в Северной Дакоте, Ноксвилл, Теннесси и Платтсбург (штат Нью-Йорк), в популярные места отдыха во Флориде, Калифорнии и на Гавайях, а также в Лас-Вегас, Феникс и Миртл-Бич. Оставаясь в стороне от проторенных дорог, фирма избегает конкуренции почти на всех своих маршрутах, кроме очень небольшого числа из ста с лишним, которые она предлагает своим клиентам. Большая часть

пассажиропотока носит «аддитивный» и постепенный характер: компания привлекает к себе тех туристов, которых в противном случае могло бы не быть вовсе. Если оказывается, что какое-то направление не приживается, Allegiant быстро отказывается от него. Перевозчик тщательно балансирует доходы и расходы. Он взимает плату за дополнительные услуги, такие как напитки в полете и место для багажа на верхних полках, которые в других авиакомпаниях предоставляются бесплатно. Также приносят дополнительный доход перекрестные продажи товаров для отдыха и туристических пакетов. Allegiant владеет 64 много налетавшими самолетами MD-80, а также сокращает свои расходы, выполняя рейсы в определенные пункты назначения всего несколько раз в неделю, а не несколько раз в день, как большинство авиакомпаний. В самолетах компании даже используются сиденья с фиксированным положением спинок — в средней позиции между полностью вертикальной и полностью откинутой, — потому что регулируемые сиденья увеличивают общий вес, что приводит к повышению расхода топлива, а также «кошмару в обслуживании»[13].

Как выглядит привлекательный нишевой сегмент? Такие клиенты имеют четкий набор потребностей, они даже будут готовы переплачивать фирме, которая лучше всего их удовлетворит. Нишевые рынки довольно малы по объему, но имеют потенциал роста размера и прибыльности. Компания, которая «удобно устроилась в своей рыночной нише», вряд ли привлечет к себе большое внимание конкурентов, кроме того, она получает меньше издержек за счет своей специализации. По мере повышения эффективности маркетинга ниши, которые казались слишком маленькими, могут становиться более прибыльными.

МУЛЬТИСЕГМЕНТНЫЙ ТАРГЕТИНГ

По мере того как рынки становятся все более фрагментированными, все большее число компаний разрабатывают предложения, ориентированные на множество мелких потребительских сегментов. Даже те из них, которые начинают свой путь в бизнесе с одного предложения, ориентированного на конкретный целевой рынок, со временем добиваются более широкого признания со стороны клиентов. А по мере того как их клиентская база становится более разнообразной, эти компании переходят от сосредоточения на чем-то одном к линейкам продуктов, содержащим предложения, которые соответствуют потребностям разнообразных обслуживаемых ими клиентов.

Процесс выявления нескольких потребительских сегментов, на которых фирма намеревается ориентироваться, аналогичен такому же процессу для одного сегмента, а главное отличие состоит в том, что таргетинговый анализ приводит к определению нескольких перспективных сегментов. Таким образом, прямым следствием решения работать в нескольких клиентских сегментах является необходимость разработки уникальных предложений, удовлетворяющих, возможно, разрозненные требования каждого сегмента. Действительно, поскольку различные группы клиентов различаются по своим потребностям и той ценности, которую они могут создать для компании, она должна разработать портфель предложений, отвечающих этим различным потребностям таким образом, чтобы это приносило пользу ей самой.

При выборочной специализации фирма определяет подмножество всех возможных сегментов, каждый из которых объективно привлекателен и удобен. Синергия между сегментами может быть незначительной или отсутствовать вовсе, но каждый из них обещает быть прибыльным. Например, когда Procter & Gamble вывела на рынок отбеливающие полоски для зубов Crest Whitestrips, первоначально целевые сегменты для этого продукта воспринимались как состоящие из недавно

Allegiant Air

В то время как крупные авиакомпании США пострадали во время кризиса, начавшегося в 2008 году, базирующаяся в Орегоне компания Allegiant Air оставалась прибыльной благодаря нишевой стратегии, которая предлагала доступные беспосадочные рейсы из небольших аэропортов в популярные места отдыха, обходя конкурентов и привлекая клиентов, которые в противном случае, возможно, не путешествовали бы вовсе. Источник: Michael Matthews/Alamy Stock Photo

обрученных женщин и будущих невест, а также мужчин-геев. Мультисегментная стратегия также имеет то преимущество, что минимизирует риск фирмы за счет диверсификации ее предложений по различным клиентским сегментам.

Фирма может повысить привлекательность своих предложений для целевых клиентов, сосредоточившись на различных продуктах и/или рынках. При продуктовой специализации фирма продает определенный продукт нескольким различным сегментам рынка. Например, производитель микроскопов продает свою продукцию университетам, государственным и коммерческим лабораториям, изготавливая для каждой из них разные инструменты и завоевывая прочную репутацию в конкретной области продукции. Обратная сторона такой специализации, являющаяся фактором риска, заключается в том, что такой «узконаправленный» продукт может быть вытеснен совершенно новой технологией. С другой стороны, при рыночной специализации фирма концентрируется на обслуживании многих потребностей конкретной группы клиентов, например, продавая ассортимент продукции только университетским лабораториям. Компания приобретает прочную репутацию среди этой группы клиентов и становится каналом для дополнительных продуктов, которые могут потребоваться этим потребителям. Примером фирмы, которая преуспевает в разработке дифференцированных продуктов для своих целевых клиентов, является Hallmark Cards.

Hallmark

Продукция Hallmark, помогающая людям в их стремлении к самовыражению, продается в более чем 40 000 торговых точек по всем Соединенным Штатам и в 100 странах мира. Каждый год компания производит 10 000 новых или обновленных поздравительных открыток, а также сопутствующие товары, включая изделия для вечеринок, подарочную упаковку и украшения. Ее успех отчасти объясняется грамотным сегментированием рынка поздравительных открыток. В дополнение к популярным суббрендовым линейкам открыток, таким как юмористические приветствия Shoebox Greetings, Hallmark представила линейки, предназначенные для определенных сегментов рынка. Так, Fresh Ink ориентируется на женщин в возрасте от 18 до 39 лет. Линейка Simple Motherhood предназначена для мам и предлагает дизайн со свежими фотографиями и простыми эмоциями. Четыре этнические линейки Hallmark — Eight Bamboo, Golden Thread, Uplifted и Love Ya Mucho — ориентированы на потребителей из Китая, Индии, афро- и латиноамериканцев соответственно. Конкретные поздравительные открытки также приносят пользу благотворительным организациям, таким как (PRODUCT) RED™, UNICEF и Susan G. Komen Race for the Cure. Hallmark также использует новые технологические решения. Музыкальные поздравительные открытки включают звуковые фрагменты из популярных фильмов, телешоу и песен. Недавно была представлена линейка интерактивных продуктов Magic Prints с технологией «волшебной рукавички», которая позволяет детям оставлять отпечаток своей руки на вкладыше в открытке или другом сувенире для родителей, бабушек и дедушек. Hallmark предлагает электронные открытки в интернете, а также персонализированные печатные поздравительные открытки, которые она рассылает потребителям по почте. Для нужд бизнеса у Hallmark Business Expressions есть индивидуализированные корпоративные праздничные и поздравительные открытки на все случаи жизни и для всех возможных событий[14].

Ориентируясь на несколько клиентских сегментов, некоторые компании совершают ошибку, не сопоставляя атрибуты своих предложений с той достаточно четко определенной ценностью, которую ищут целевые клиенты в каждом сегменте. Это часто происходит, когда компании создают предложения, основанные на

Hallmark

Распространенные во всем мире поздравительные открытки Hallmark, которые в зависимости от вида и содержания варьируются от сентиментальных, юмористических и музыкальных до интерактивных онлайн-поздравлений, предназначены для определенных сегментов рынка, включающих молодых мам, родителей, бабушек и дедушек, клиентов разного этнического происхождения, а также тех, кто хочет принести пользу благотворительным организациям, таким как ЮНИСЕФ.
Источник: store_signs/Alamy Stock Photo

их возможностях разработки продуктов и производственных мощностях, вместо того чтобы разрабатывать предложения, предназначенные для удовлетворения явных потребностей клиентов. Такой подход проблематичен, потому что, если компания не знает, как ее разные предложения будут удовлетворять потребности каждого целевого сегмента, эти предложения могут в конечном итоге начать конкурировать между собой внутри одних и тех же клиентских сегментов, в то время как потребности других сегментов могут игнорироваться. Кроме того, целевые клиенты могут оказаться сбитыми с толку, и им будет трудно понять различия нескольких предложений, не способных обеспечить ту конкретную ценность, которую они ищут. Таким образом, для успеха мультисегментной целевой стратегии компании важно адаптировать атрибуты своих предложений к потребностям каждого целевого клиентского сегмента.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКОВ

Сегментация рынка делит его на четко определенные части. Сегмент рынка состоит из группы потребителей, которые имеют схожий набор потребностей и/или профильных характеристик. Сегментация может быть демографической, географической, поведенческой и психографической. Мы обсудим их в следующих разделах.

ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ

Одна из причин, по которой такие параметры, как возраст, размер семьи и ее жизненный цикл, пол, доход, профессия, образование, религия, раса, поколение, национальность и социальный класс, столь популярны среди маркетологов, заключается в том, что они часто связаны с потребностями и желаниями потребителей. Кроме того, их легко измерять. Даже когда мы описываем целевой рынок в недемографических терминах (скажем, по типу личности), нам может понадобиться вернуться к демографическим характеристикам, чтобы оценить размер рынка и те массмедиа, которые нам придется использовать для его эффективного охвата.

Вот примеры того, как использовались определенные демографические параметры для сегментации рынков.

Возраст. Маркетологи часто группируют клиентов по возрасту в разные поколения. Например, говорят об особенностях «молчаливого поколения» (1925–1945); о поколении бэби-бумеров (1946–1964); поколении X (1965–1981); поколении Y, которое также называется «миллениалами» (1982–2000); и, наконец, поколении Z (2001 — настоящее время). Каждое поколение находится под сильным влиянием разнообразных факторов того времени, в котором оно выросло, — музыки, фильмов, политики и определяющих событий того периода. Люди из этих поколений имеют одинаковый культурный, политический и экономический жизненный опыт и часто имеют схожие взгляды и ценности. Маркетологи могут выбрать рекламу для каждого из них, используя символы и изображения, характерные для тех времен, в которых они сформировались как личности. Они также могут попытаться разработать продукты и услуги, которые однозначно отвечают конкретным интересам или потребностям поколения.

Например, компании, производящие пищевые добавки, разрабатывают различные продукты в зависимости от возраста потребителей. Centrum — торговая марка поливитаминов, производимая Pfizer, — предлагает два разных типа витаминов: Centrum Adults, предназначенные для мужчин и женщин среднего возраста, и Centrum Silver Adults, предназначенные для взрослых старше 50 лет. Centrum Silver Adults содержит поливитамины с поправкой на возраст и широкий спектр питательных микроэлементов, которые помогают поддерживать здоровье пожилых людей. Другие продукты, явным образом ориентированные на конкретные возрастные группы, — это подгузники, детское питание, кредиты на обучение в колледже и пенсионные сообщества.

Стадии жизненного цикла. Люди, находящиеся в одной и той же части жизненного цикла, могут, тем не менее, находиться на разных его этапах. Жизненные этапы — это крупные события в жизни человека, такие как развод, вступление во второй брак, необходимость ухода за пожилыми родителями, решение о совместном проживании с другим человеком или покупка нового дома. Эти этапы, которым сопутствуют характерные для них проблемы, предоставляют компаниям возможность помогать людям справляться с этими сложностями.

Например, отрасль производства и продажи продукции для свадьбы привлекает маркетологов широким спектром обращающихся на этом рынке товаров и услуг. Это неудивительно — в среднем американская пара тратит на свою свадьбу около 40 000 долларов[15]. Маркетологи знают, что вступление брак часто означает, что два набора покупательских привычек и предпочтений объединяются в один. Procter & Gamble, Clorox и Colgate-Palmolive включают свою продукцию в «наборы для молодоженов», которые раздаются парам, подающим заявление на регистрацию брака. Компании платят большие деньги за списки имен молодоженов, чтобы способствовать действиям по прямому маркетингу — из-за большой ожидаемой отдачи от этих шагов по рекламе.

Но не все проходят этот жизненный этап в какое-то определенное время — а иногда вообще его не проходят. Более четверти всех домохозяйств в США в настоящее время состоят только из одного человека — рекордно высокий показатель. Неудивительно, что и этот рынок объемом 1,9 триллиона долларов вызывает интерес у маркетологов: так, компания Lowe's разместила рекламу, в которой незамужняя женщина сама ремонтирует свою ванную комнату; De Beers продает «кольцо на правую руку» для незамужних женщин; а в недавно открывшейся ультрамодной 63-этажной башне в центре Манхэттена две трети жильцов живут одни — в съемных квартирах с одной спальней или студиях[16].

День холостяка

День холостяка — популярный китайский праздник: молодые люди выражают свою гордость по поводу того, что они одиноки. Праздник назвали Днем холостяка, потому что его дата — 11 ноября (11/11) — состоит из четырех единиц. Праздник стал крупнейшим днем офлайн- и онлайн-покупок в мире: китайские гиганты электронной коммерции Alibaba и JD.com зарабатывают около 115 миллиардов долларов за период распродаж, который обычно проходит с 1 ноября до полуночи 12 ноября. Alibaba, другие розничные торговцы и производители всевозможных товаров восприняли праздник как повод для привлечения внимания одиноких молодых людей к себе и запустили множество целевых рекламных акций, чтобы убедить их делать покупки. Taobao, крупнейший в мире веб-сайт электронной коммерции (принадлежащий Alibaba), даже добавил в свое приложение функцию, показывающую сравнительные данные о том, как расходы пользователей в этот день соотносятся с расходами живущих поблизости других людей[17].

Пол. Мужчины и женщины имеют разные жизненные установки и ведут себя по-разному, частично в зависимости от генетики и частично из-за различий в путях своей социализации[18]. Исследования показывают, что женщины традиционно были более склонны к коллективному мышлению, а мужчины более склонны к самовыражению и им в среднем более присуща целеустремленность; женщины, как правило, воспринимают больший объем данных, исходящих из своего непосредственного окружения, а мужчины, как правило, сосредотачиваются только на той части этого окружения, которая помогает им достигать их цели.

Гендерные различия в некоторых областях понемногу стираются, поскольку и мужчины, и женщины расширяют свои роли в социуме. Один из опросов Yahoo показал, что более половины мужчин считают себя основными покупателями продуктов питания в своих семьях. Procter & Gamble теперь разрабатывает некоторые виды рекламы, ориентированные на мужчин: например, рекламу стиральных порошков Gain и Tide, освежителя воздуха Febreze, швабр и других изделий для домашней уборки Swiffer. С другой стороны, согласно некоторым исследованиям, женщины в Соединенных Штатах и Великобритании принимают 75 % решений о покупке новых домов и 60 % — новых автомобилей[19].

Тем не менее гендерная дифференциация уже давно используется в маркетинге таких категорий товаров, как одежда, косметика и уход за волосами. Avon, например, построила бизнес стоимостью более 6 миллиардов долларов, продавая косметические товары только для женщин. Gillette добилась аналогичного успеха со своей бритвой Venus. Однако в последнее время ряд компаний начали сомневаться в ценности гендерной дифференциации и исключать гендерные черты из своих продуктов в ответ на скептицизм потребителей в отношении преимуществ гендерно-дифференцированных продуктов. Например, Bic представила линейку «бесполых» бритв и средств по уходу за собой Made For YOU, присоединившись к таким компаниям, как Non Gender Specific, Aësop и MALIN+GOETZ, которые предлагают гендерно-нейтральные средства по уходу за кожей[20].

Бритва Venus

Venus от Gillette стала самой успешной линейкой женских бритвенных станков за всю историю и занимает более 50 % мирового рынка бритвенных принадлежностей для женщин. Это стало следствием глубоких исследований потребителей и тщательных рыночных тестов дизайна продукта, его упаковки и сопутствующей рекламы. Компания заметно отошла от более ранних моделей, которые, по сути, представляли собой цветные или переупакованные версии мужских бритв. Venus была разработана специально для удовлетворения потребностей женщин. Эти исследования выявили уникальные потребности женщин в бритье, включая площадь поверхности тела, подлежащей бритью, которая оказалась в девять раз больше, чем у мужского лица, а также бритье во влажной среде и по изгибам женского тела. Получившаяся в результате конструкция включала картридж овальной формы, который лучше подходил для труднодоступных мест, таких как подмышки и зона бикини, а также дополнительную смазку для лучшего скольжения. Более того, обнаружив, что женщины перехватывают бритву примерно 30 раз во время каждого сеанса бритья, компания Gillette разработала модель Venus с широкой скульптурной и прорезиненной ручкой, обеспечивающей надежный захват и контроль. Gillette также заказала Harris Interactive (теперь Harris Insights & Analytics) провести онлайн-исследование среди более чем 6500 женщин в 13 странах мира, в результате которого было обнаружено, что 7 из 10 хотели иметь так называемую «кожу богини», определяемую как гладкую (68 %), здоровую (66 %) и мягкую (61 %), что привело к выпуску новой бритвы Gillette Venus & Olay[21].

Venus razor

Обширные исследования потребителей и рыночные тесты бритвы, созданной для удовлетворения уникальных потребностей женщин в бритье, привели к тому, что бритва Gillette Venus заняла более 50 % мирового рынка женских средств для бритья.
Источник: Roman Tiraspolsky/Alamy Stock Photo

Доход. Сегментация по критерию дохода является давней практикой в таких категориях, как автомобили, одежда, косметика, финансовые услуги и путешествия. Однако доход сам по себе не всегда определяет лучших клиентов для данного продукта. Несмотря на высокую цену первых цветных телевизоров, именно рабочие были одними из первых, кто стал их покупать; оказалось, что им было дешевле купить телевизор, чем тратиться на походы в кино и рестораны.

Многие рыночные игроки намеренно обращаются к группам с низкими доходами, в некоторых случаях обнаруживая в этих сегментах меньшее конкурентное давление или большую лояльность потребителей. В 2005 году компания Procter & Gamble запустила два «побочных» бренда (Bounty Basic и Charmin Basic), цены на товары которых предполагали скидку (в отличие от «основной» продукции), благодаря чему эти товары имели определенный успех. Другие же фирмы преуспевают с продуктами премиум-класса. Когда Whirlpool запустила свою дорогую линию стиральных машин Duet, продажи выросли вдвое по сравнению с прогнозами — и это в условиях не слишком благоприятной экономической ситуации — в первую очередь благодаря стремлению покупателей из среднего класса приобретать более дорогие товары.

Все чаще компании обнаруживают, что их рынки имеют форму песочных часов, поскольку потребители в США мигрируют с рынков товаров среднего ценового диапазона как к бюджетным продуктам, так и к продуктам премиум-класса. Компании, которые упускают эту новую тенденцию из вида, рискуют оказаться «в ловушке посередине» и столкнуться с тем, что их доля на рынке будет неуклонно снижаться. Фирма LeviStrauss, осознав, что она в своей стратегии сбыта основное внимание до сих пор уделяла розничным торговцам, продающим в первую очередь покупателям из среднего класса (таким, как Sears), вывела на рынок как премиальные линии (такие, как Levi's Made & Crafted) для дорогих магазинов Bloomingdales и Saks Fifth Avenue, так и менее дорогую линейку Signature by LeviStrauss & Co. — для розничных сетей массового рынка Walmart и Target.

Раса и культура. Мультикультурный маркетинг отражает осознание того, что различные этнические и культурные сегменты имеют в достаточной мере разные потребности и требуют

целенаправленной маркетинговой деятельности, и что подход, базирующийся на запросах массового рынка, недостаточно совершенен в условиях имеющегося рыночного разнообразия. Обратите внимание на то, что McDonald's получает значительную долю своих доходов в США от этнических меньшинств. Недавний опрос показал, что 25 % респондентов афроамериканцев, 24 % респондентов латиноамериканского происхождения и 20 % респондентов азиатского происхождения заявили, что McDonald's — это ресторан быстрого питания, в который они заглядывают чаще всего. Его очень успешная кампания «I'm Lovin' It» уходит своими корнями в культуру хип-хопа, но имеет привлекательность, выходящую за рамки расы и этнической принадлежности[22].

Рынки потребителей — латиноамериканцев, афроамериканцев, американцев азиатского происхождения и их многочисленные сектора растут в два-три раза быстрее, чем «немультикультурное» население, а покупательная способность этих групп увеличивается. «Мультикультурные» потребители также различаются по тому, принадлежат ли они к первому, второму или более позднему поколению, являются ли они иммигрантами или родились и выросли в Соединенных Штатах. Соответственно, компании-продавцы должны учитывать нормы поведения, языковые нюансы, покупательские привычки и деловую практику мультикультурных рынков на этапе первоначальной разработки своей маркетинговой стратегии, а не делать поправки на них в последнюю очередь. Все это разнообразие также имеет значение для маркетинговых исследований: для адекватного описания целевых рынков требуется тщательно продуманная выборка.

Мультикультурный маркетинг может потребовать различных маркетинговых сигналов потребителям, медийных и дистрибуционных каналов и т. д. Специализированные средства массовой информации существуют для охвата практически любого культурного сегмента или группы меньшинств, хотя некоторые компании изо всех сил пытались обеспечить финансовую и управленческую поддержку для всеохватывающих программ. К счастью, по мере того как страны становятся более культурно разнообразными, многие маркетинговые кампании, нацеленные на определенные культурные группы, могут становиться популярными и положительно влиять на другие. Для запуска своей новой модели Explorer компания Ford разработала телевизионную рекламу с участием комика Кевина Харта, которая изначально была нацелена на рыночный сегмент афроамериканцев, но потом также стала одной из ключевых в ходе общего вывода этого автомобиля на рынок[23].

ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ

В рамках географического сегментирования рынок делится на географические единицы, такие как страны, штаты, регионы, округа, города или районы. Компания может работать в одной или нескольких таких единицах, а может и во всех, принимая во внимание особенности каждой из них. Таким образом, она может адаптировать маркетинговые программы к потребностям и запросам местных групп клиентов в торговых пространствах и микрорайонах и даже удовлетворить потребности отдельных клиентов. Как выяснил Yelp, выход в интернет для привлечения клиентов в определенном географическом регионе может открыть множество возможностей с местной спецификой.

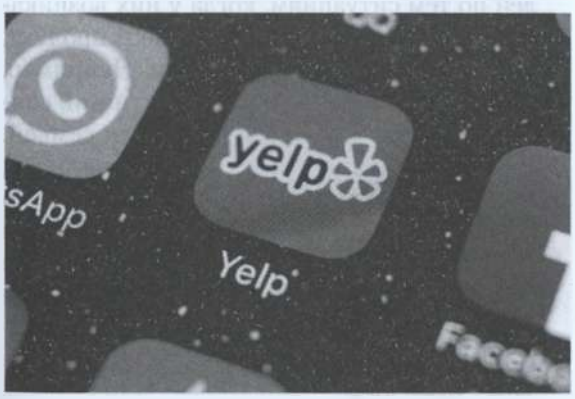
Yelp

Основанный в 2004 году сайт Yelp.com провозглашает своей целью «связывать людей с крупными местными предприятиями», обращаясь к потребителям, которые ищут возможность и хотят поделиться отзывами о них. Почти две трети из миллионов проанализированных онлайн-обзоров на этом веб-сайте посвящены работе ресторанов и розничных торговых точек. Yelp был запущен в Сан-Франциско, где ежемесячно проводит встречи-вечеринки с наиболее активными пользователями ресурсов своего сайта, которые превратились в официальную программу Yelp Elite, теперь используемую для запуска сервиса в новых городах. Мобильное приложение компании позволяет ей обходиться без интернета и напрямую связываться с потребителями; более половины поисковых запросов на сайте теперь осуществляются с мобильной платформы. Yelp получает доход, продавая рекламу Yelp Ads местным коммерсантам через сотни своих торговых представителей. Объем рынка рекламы местного масштаба огромен, причем на нем цифровая реклама уже обгоняет традиционную. Местные предприятия также получают выгоду от Yelp: несколько исследований продемонстрировали потенциальную окупаемость доходов от размещения отзывов о своем бизнесе на этом сайте[24].

Региональные различия имеют большое значение. Примите во внимание следующие факты:

жители Солт-Лейк-Сити (и всего штата Юта) едят больше всех Jell-O, жители калифорнийского Лонг-Бич больше всех едят мороженое, а люди в Нью-Йорке больше всех покупают компакт-диски с музыкой кантри[25]. Региональный маркетинг все чаще означает «локализацию» маркетинговых мероприятий вплоть до территорий, относящихся к одному почтовому индексу. Многие компании используют картографическое программное обеспечение для точного определения местоположения своих клиентов, что дает им возможность, например, узнать, что большинство клиентов находятся в радиусе 10 миль от магазина и за пределами этой окружности сосредоточены в некоторых районах с похожими почтовыми индексами.

Некоторые аналитические подходы объединяют географические и демографические данные для получения еще более подробных описаний потребителей и районов их проживания. Компания Claritas, занимающаяся исследованиями рынка и анализом данных, разработала геокластерный подход под названием PRIZM Perimeter, который соотносит домохозяйства с 68 демографически и поведенчески различными рыночными сегментами, отражающими предпочтения и антипатии потребителей, их образ жизни и покупательское поведение. Эти 68 сегментов определяются в соответствии с социально-экономическим статусом потребителей, включая такие их характеристики, как доход, образование, род занятий, стоимость дома, возраст, социально-экономический статус и наличие в доме детей[26]. Предполагается, что люди, относящиеся к одному сегменту, имеют одинаковый образ жизни, водят одинаковые автомобили, имеют одинаковую работу и читают одинаковые журналы.



Yelp

Местная реклама позволяет Yelp.com или приложению Yelp делиться миллионами отзывов от клиентов, желающих рассказать о своем опыте взаимодействия с местными предприятиями, с теми людьми, кто ищет определенные услуги и продукты, такие как рестораны и розничные магазины.
Источник: bigtunaonline/Alamy Stock Photo

Географическая кластеризация помогает справляться с растущим разнообразием населения США. PRIZM использовалась для ответа на множество вопросов: например, в каких районах или на каких территориях, относящихся к определенным почтовым индексам, проживают наши самые ценные клиенты? Насколько глубоко мы уже проникли в эти сегменты рынка? Какие каналы дистрибуции и рекламные носители лучше всего подходят для «завоевания» потребителей из наших целевых кластеров в каждой области? Видя, в каких районах плотность его покупателей наиболее высока, розничный торговец может рассчитывать на «клонирование клиентов», предполагая, что самые перспективные для него люди живут там, откуда к нему уже пришло большинство клиентов.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПО ПОВЕДЕНЧЕСКОМУ ПРИЗНАКУ

При поведенческой сегментации маркетологи делят покупателей на группы на основе того, как они себя ведут. Во многих компаниях считается, что параметры, связанные с пользователями, — статус, коэффициент использования продукта (или интенсивность его потребления), стадия готовности, степень лояльности и фактор случайности — являются хорошими отправными точками для построения сегментов рынка.

- **Статус пользователя.** Основываясь на предыдущем опыте работы с предложениями компании, потребителей можно разделить на потенциальных, новых, постоянных и бывших, а также тех, кто вообще никогда не пользовался продукцией фирмы. Понимание опыта взаимодействия клиентов с компанией важно, потому что разные его типы,

как правило, требуют разных маркетинговых стратегий. В группу потенциальных пользователей входят потребители, которые станут пользователями в связи с каким-либо своим жизненным этапом или событием. Например, будущие матери являются потенциальными пользователями, которые со временем превратятся в активных. Ключом к привлечению потенциальных пользователей или, возможно, даже тех, кто никогда не был пользователем, является понимание причин, по которым они игнорируют продукты компании. Есть ли у них глубоко укоренившиеся взгляды, убеждения или поведенческие привычки? Или им просто не хватает знаний о продуктах или преимуществах бренда?

- **Интенсивность потребления.** По интенсивности потребления рынки подразделяются на группы покупателей с низкой, умеренной и высокой активностью использования данного продукта. Например, активные потребители пива выпивают 87 % всего потребляемого пенного напитка — почти в семь раз больше тех, кто пьет от случая к случаю. Компании выгоднее привлечь одного активного потребителя, чем нескольких малоактивных. Однако тут есть проблема: активные потребители, как правило, либо чрезвычайно лояльны к какому-то одному бренду, либо вообще ни к кому и ни к чему не лояльны, а просто всегда ищут, что подешевле. Они могут также обладать меньшим потенциалом для увеличения объемов покупок и потребления. Неактивные пользователи, с другой стороны, могут быть более восприимчивы к новым маркетинговым сигналам, исходящим от продавца[27].
- **Стадия готовности покупателя.** Одни люди ничего не знают о продукте, другие о нем информированы, третьи заинтересованы, четвертые имеют желание приобрести продукт, а пятые — намерены его купить. Чтобы помочь понять, сколько людей находится на разных стадиях готовности к покупке и насколько хорошо фирма сработала в процессе перевода потенциальных покупателей с одной стадии на другую, используется разделение рынка на сегменты по этим стадиям. Складывающиеся пропорции в количествах потребителей, находящихся на разных стадиях, оказывают существенное влияние на разработку маркетинговой программы. Предположим, агентство здравоохранения хочет поощрять женщин проходить ежегодный тест Папаниколау для выявления рака шейки матки. Вначале большинство женщин могут ничего не знать о самом существовании пап-теста. Маркетинговые действия, направленные на такую группу, должны заключаться в запуске рекламы для повышения осведомленности с использованием простейшего сообщения о такой диагностической процедуре. Затем реклама должна драматизировать риски, связанные с пренебрежением этим тестом, и расписывать преимущества его прохождения. Специальное предложение о бесплатном медицинском осмотре может побудить женщин записываться на тест.
- **Степень лояльности.** Основываясь на степени (статусе) лояльности к бренду, потребителей можно разделить на четыре основных сегмента: полностью лояльные потребители, которые все время покупают продукты только одного бренда; относительно лояльные потребители — те, чьи предпочтения отданы двум-трем брендам в равной мере; непостоянные лояльные, которые часто переходят от одного бренда к другому; «свитчи»* — те, кто не проявляет лояльности ни к одному бренду. Соответственно, компания может сосредоточить свои маркетинговые усилия на (1) удержании лояльных клиентов и повышении уровня интенсивности, с которой они потребляют продукцию этой компании, или на (2) увеличении доли компании в покупках менее лояльных покупателей.
- **Покупки «по случаям».** Потребители покупают товары и услуги компании по разным причинам. Мы можем различать покупателей по тем ситуациям, когда у них возникает потребность, или они покупают продукт, или пользуются предложением. Например, авиаперелеты вызываются событиями, связанными с работой, отпуском или семьей. Цветы можно приобрести в подарок или для украшения собственного дома. Вино можно использовать для питья, дегустации или для приготовления какого-то блюда. Понимание случаев использования продукта компании

* От английского слова switch — переключение, переключать. — *Примеч. пер.*

важно потому, что разные случаи связаны с разными потребностями, а ценность, которую продукт или услуга может представлять для клиентов, вероятно, будет различаться в зависимости от конкретного случая.

ПСИХОГРАФИЧЕСКАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ

При психографическом сегментировании рынка покупатели делятся на группы на основе своих психологических особенностей, образа жизни или ценностей. Психографическая сегментация важна, поскольку демографические, географические и поведенческие характеристики потребителей не всегда точно отражают их глубинные потребности. Например, люди в одной демографической группе могут иметь очень разные психографические профили: некоторые весьма пожилые потребители оказываются психологически молодыми, как показывает следующий опыт автопроизводителя Honda.

Honda Element

Чтобы привлечь 21-летних молодых людей к своему «квадратно-коробочному» авто Element, который представители компании называли «комнатой в общежитии на колесах», Honda запустила рекламу, изображающую сексуальных студенток, устраивающих вечеринки возле машины на пляже. Однако реклама привлекла так много людей из поколения бэби-бумеров, что средний возраст покупателей Element составил 42 года! Поскольку одной из характерных черт бэби-бумеров является стремление оставаться молодыми, Honda решила, что границы между возрастными группами стираются. После того как продажи этой модели провалились, фирма решила их прекратить совсем. И после этого, когда она готовилась к запуску нового сверхкомпактного автомобиля под названием Fit, Honda намеренно нацелилась на покупателей поколения Y, а также на их «предков», «птенцы» которых уже упорхнули из родительского гнезда[28].

Honda Element

После того как реклама Honda Element, ориентированная на 20-летних, также привлекла внимание многих из поколения бэби-бумеров, увеличив средний возраст покупателей до 40 с лишним лет, этот автопроизводитель сознательно решил нацелить продажи своего субкомпактного Honda Fit не только на покупателей поколения Y, но и на их родителей, дома которых дети уже покинули.
Источник: Drive Images/Alamy Stock Photo

Одной из старейших систем маркетинговой классификации, основанной на психографических измерениях, является структура VALS, которая базируется на психологических особенностях людей и делит взрослых американцев на восемь основных групп с точки зрения их ответов на анкету, содержащую четыре демографических вопроса и еще 35 вопросов об их жизненных установках и позициях[29]. Основными параметрами сегментации в соответствии с VALS являются потребительская мотивация и потребительские ресурсы. Потребители движимы одной из трех основных мотиваций: идеалы, достижения и самовыражение. Те, кто в первую очередь мотивирован идеалами, руководствуются знаниями и принципами. Те, кто мотивирован достижениями, ищут продукты и услуги, которые демонстрируют их успешность окружающим. Потребители, мотивацией которых является самовыражение, стремятся к социальной или физической активности, разнообразию и риску. Черты личности, такие как энергичность, уверенность в себе, интеллектуальность, стремление к новизне, новаторство, импульсивность, лидерство и тщеславие, — в сочетании с ключевыми демографическими данными — определяют внутренние ресурсы человека. А их различные уровни усиливают или ограничивают возможность выражения человеком своей основной мотивации. Хотя подход VALS может обеспечить более глубокое понимание потребителей, некоторые маркетологи упрекают его в том, что он несколько отдален от их фактического поведения[30].

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ B2B-РЫНКОВ

Мы можем сегментировать бизнес-рынки по некоторым из тех же параметров, которые мы используем на потребительских рынках, — например, по географическому положению,

стремлению к определенным выгодам или коэффициенту/интенсивности использования конкретных продуктов, но игроки B2B-рынка используют также и другие показатели. Вот некоторые из общих параметров сегментирования для бизнес-рынков[31].

- **Демографические факторы**, такие как отрасль (например, какие отрасли мы должны обслуживать?), размер компании (компании какого размера мы должны обслуживать?) и местоположение (какие географические районы мы должны обслуживать?)
- **Параметры операционной деятельности**, такие как технологии (например, на каких технологиях обслуживания клиентов нам следует сосредоточиться?), статус пользователя (например, должны ли мы ориентироваться на обслуживание тех потребителей, кто пользуется продуктами компании активно? Или умеренно? Или от случая к случаю? А может быть, стоит нацелиться на тех, кто вообще никогда ими не пользовался?) и возможности клиента (например, должны ли мы обслуживать клиентов, которым требуется от нас много или мало услуг?)
- **Подходы к закупкам**, такие как системы закупок и снабжения (например, должны ли мы обслуживать компании с высокоцентрализованной или, наоборот, децентрализованной организацией закупок?); системы принятия решений о закупках и фактор влиятельности различных групп внутри организации-клиента (например, должны ли мы обслуживать компании, в которых при принятии решений первостепенное значение играют инженерно-производственные факторы? Или финансовые?); характер существующих отношений (например, должны ли мы обслуживать компании, с которыми у нас сложились прочные отношения, или лучше просто «свободно охотиться» за наиболее привлекательными клиентами?); общая политика закупок (например, должны ли мы обслуживать компании, которые предпочитают лизинг? Или контракты на обслуживание? Закупку систем? Закрытые торги?); критерии покупки (например, должны ли мы обслуживать компании, которые в первую очередь ценят качество продукта? Или сервис? Или тех, для кого важнее всего цена?).
- **Ситуационные факторы**, такие как срочность (например, должны ли мы обслуживать компании, которым требуется немедленная доставка или обслуживание?); конкретное приложение (например, должны ли мы сосредоточиться на определенном применении нашего продукта, а не на всех возможных способах его использования?); размер заказа (например, должны ли мы сосредоточиться на объемных или на малых заказах?).
- **Личностные характеристики**, такие как сходство покупателя и продавца в каких-то отношениях (например, должны ли мы обслуживать компании, чьи сотрудники и корпоративные ценности похожи на наши?); отношение к риску (например, должны ли мы обслуживать клиентов, склонных к риску или избегающих его?); лояльность (например, должны ли мы обслуживать только те компании, которые проявляют высокую лояльность к своим поставщикам?).

В предыдущем списке указаны основные вопросы, которыми бизнес-маркетологи должны задаться при определении того, на какие рыночные сегменты и на каких клиентов стоит нацеливаться. Компания по производству шин может продавать их производителям легковых автомобилей, грузовиков, тракторов, погрузчиков или самолетов. В рамках выбранной целевой группы она может дополнительно сегментировать ее по размеру клиентов и выстроить отдельные системы операций по продажам крупным и мелким клиентам. Можно сегментировать рынок и дальше, например, по различным критериям отношения к покупаемым продуктам. Государственным исследовательским центрам нужны низкие цены и послепродажное договорное обслуживание наукоемкого оборудования, университетским лабораториям — оборудование, которое потребует минимального обслуживания, а отделам, занимающимся исследованиями и разработками для производства и промышленности, — высоконадежное и точное оборудование.

Компании, работающие на бизнес-рынках, могут разделять эти рынки по-разному, чтобы выбирать типы фирм, которым они будут продавать. Как выяснил производитель подшипников Timken, крайне важно найти секторы с наибольшими перспективами роста, наиболее прибыльными клиентами и наиболее многообещающими возможностями для фирмы.

Timken

Когда компания Timken, производящая подшипники и роторы для потребителей этой продукции в различных отраслях, увидела, что ее чистая прибыль и уровень доходности для акционеров упали по сравнению с конкурентами, фирма забеспокоилась и стала подозревать, что инвестирует не в самые прибыльные продукты и виды деятельности. Чтобы выявить компании-клиенты, работающие в финансово привлекательных секторах, которые с наибольшей вероятностью высоко оценят ее предложения, Timken провела обширное исследование рынка и обнаружила, что некоторые клиенты генерируют много заказов, но при этом несут небольшой потенциал по части прибыли, в то время как для других верно обратное. В результате Timken переключила свое внимание с производителей автомобилей на предприятия тяжелой, перерабатывающей, аэрокосмической и оборонной промышленности. Она также попыталась понять, какие клиенты были финансово непривлекательны или привлекательны в минимальной степени. Так, один из производителей тракторов пожаловался, что цены на подшипники Timken слишком высоки для его среднеразмерных тракторов. Тогда Timken предложила этой фирме поискать подобную продукцию у другого поставщика, но продолжила продавать ему дорогие подшипники для его больших тракторов — к удовлетворению обеих сторон. Скорректировав позиционирование своих продуктов, их цены и подходы к маркетинговым коммуникациям, чтобы привлечь нужные фирмы, Timken добилась рекордного дохода, несмотря на рецессию[32].

Памятка маркетолога

В погоне за «длинным хвостом»

По словам Криса Андерсона, главного редактора журнала Wired и автора книги The Long Tail, появление онлайн-торговли, ставшей возможной благодаря новым технологиям и воплощенной в жизнь такими компаниями, как Amazon.com, eBay, iTunes и Netflix, привело к изменению моделей совершения покупок потребителями.

На большинстве рынков распределение продаж продуктов соответствует кривой, сильно перекошенной в одну сторону — к «голове»: основная часть продаж приходится только на несколько продуктов. Кривая быстро падает почти до нуля и колеблется на уровне чуть выше него вдоль оси X очень долго и далеко, образуя «длинный хвост», символизирующий то, что подавляющее большинство продуктов вносят очень малый вклад в общий объем продаж. Массовый рынок традиционно ориентировался на производство «хитовых» продуктов, формирующих «голову» на этом графике, и обычно пренебрегал приносящими небольшую выручку рыночными нишами, образующими «хвост». Правило «80/20», основанное на принципе Парето, согласно которому 80 % дохода фирмы приходится на 20 % ее продукции, наглядно отражает это положение.

Андерсон утверждает, что сегодня в результате роста электронной коммерции «длинный хвост» имеет значительно большую ценность, чем раньше. На самом деле, как он утверждает, интернет напрямую способствовал смещению спроса «вниз от хитов к нишам» в ряде товарных категорий, включая музыку, книги, одежду и фильмы. Согласно этой точке зрения, преобладающее в настоящее время правило больше напоминает «50 на 50», при котором продаваемые в меньших количествах продукты составляют половину дохода фирмы.

Теория «длинного хвоста» Андерсона основана на трех предположениях: (1) более низкие затраты на дистрибуцию делают продажу товаров более «легкой» с экономической точки зрения, так как не требуется столь точного прогнозирования спроса; (2) чем больше продуктов доступно для продажи, тем выше вероятность того, что окажется выгодным удовлетворять латентный спрос на нишевые продукты, что было недостижимо через традиционные розничные каналы; (3) если будет собрано достаточное количество нишевых запросов, может появиться новый большой рынок.

Андерсон выделяет два аспекта электронной коммерции, которые говорят в пользу этих предположений. Во-первых, увеличенный ассортимент и разнообразие, предлагаемые в интернете, позволяют делать выбор из большего числа вариантов. Во-вторых, затраты на поиск новых продуктов, которые могут оказаться нужными потребителю, снижаются благодаря обилию информации в глобальной сети; фильтрации рекомендаций продуктов на основе пользовательских предпочтений и отзывов, которые поставщики могут публиковать; тому, что интернет-пользователи обмениваются своими откликами, что является неким аналогом старой доброй «молвы», передаваемой из уст в уста.

Благодаря новой возможности подбирать нишевые предложения для потенциальных клиентов, адаптированные к их вкусам, ряд компаний начали осознавать, что «длинный хвост» представляет собой все большую ценность. Более крупные фирмы смогли извлечь из него прямую выгоду для себя, поскольку они могут позволить себе предлагать на рынке все более разнообразные продукты, и эти предложения остаются жизнеспособными даже при относительно низких объемах продаж этих продуктов. А благодаря более низким затратам на разработку, коммуникацию и доведение своих предложений до клиентов небольшие компании также смогли выигрывать, получив возможность выйти на рынок с продуктами, которые удовлетворяют нишевые вкусы. Тем не менее не каждый рынок изменился благодаря «длинному хвосту». В категориях, связанных с очень сложным производством или очень высокими затратами на поддержание складских запасов, предложения остаются ограниченными. Например, автомобильная, авиационная и судостроительная промышленности по-прежнему в значительной степени зависят от относительно небольшого количества серийно выпускаемых предложений, каждое из которых обслуживает очень широкий сегмент клиентов.

Некоторые критики оспаривают представление о том, что старые бизнес-парадигмы изменились настолько сильно, как предполагает Андерсон. Особенно в сфере развлечений, говорят они, «голова», в которой сосредоточены хиты, ценна не только для создателей контента, но и для потребителей. В одном критическом обзоре утверждалось, что «большинство хитов популярны, потому что они высокого качества», а в другом отмечалось, что большинство продуктов и услуг, составляющих «длинный хвост», появляются в рыночных предложениях только небольшого количества онлайн агрегаторов «длинных хвостов».

Хотя некоторые академические исследования поддерживают теорию «длинного хвоста», другие приходят к более скептическим выводам, обнаруживая, что несовершенные системы рекомендаций делают многие малопопулярные продукты «хвоста» настолько незаметными и трудными для обнаружения покупателями, что они исчезают еще до того, как их покупки могли бы стать достаточно частыми, чтобы оправдать само их существование. Для компаний, продающих материальные изделия, затраты на инвентаризацию, хранение и обработку могут перевесить любые финансовые выгоды от таких нишевых продуктов[33].

ВЫВОДЫ

1. Таргетинг — это процесс выявления клиентов, для которых компания оптимизирует свое предложение. Таргетинг отражает выбор компании в отношении того, каким клиентам она будет отдавать приоритет, а каких она будет игнорировать при разработке, коммуникации и доведении своего предложения до покупателей. Таргетинг включает в себя два типа решений: стратегические и тактические.
2. Стратегический таргетинг включает в себя установление того, какие клиенты (сегменты) следует обслуживать, а какие игнорировать. Стратегический таргетинг определяется двумя ключевыми факторами: совместимостью целей и привлекательностью целевых клиентов.
3. Целевая совместимость отражает способность компании создавать ценность для клиентов. Это функция ресурсов компании — факторов бизнес-инфраструктуры, возможности нехватки ресурсов, квалифицированности сотрудников, партнерских сетей, обладания специфическим ноу-хау, сильными брендами, устоявшейся экосистемой и капиталом.
4. Привлекательность целевых клиентов отражает их способность создавать ценность для компании. Это функция монетарных факторов, таких как выручка, генерируемая конкретным сегментом клиентов, и затраты, связанные с обслуживанием этого сегмента, а также стратегические факторы, такие как социальная ценность сегмента, ценность масштабирования и информационная ценность.
5. Ключевой принцип стратегического таргетинга заключается в том, что компания должна быть в состоянии создать для своих клиентов более высокую ценность по сравнению с конкурентами. С этой целью она должна определить рынки, для работы на которых у нее есть больше ресурсов по сравнению с конкурентами.
6. Тактический таргетинг — это определение эффективных и рентабельных способов, с помощью которых компания может «достучаться» до стратегически важных клиентов. Тактический таргетинг связывает (обычно ненаблюдаемые) ценностные сегменты с конкретными, наблюдаемыми и действенными характеристиками, которые также называются профилем клиента: это демографические (возраст, пол и доход), географические (постоянное место жительства и текущее местоположение), психографические (моральные ценности, внутренние жизненные установки, интересы и образ жизни) и поведенческие (частота и количество покупок, чувствительность к цене) факторы.
7. Тактический таргетинг определяется двумя ключевыми факторами: эффективностью (способностью компании охватить всех клиентов, которых она определяет в качестве целевых) и экономической эффективностью (способностью компании использовать свои ресурсы таким образом, чтобы охватывать только своих целевых клиентов).
8. Сегментирование — это процесс категоризации, который группирует клиентов, сосредотачиваясь на тех различиях, которые важны для таргетинга, и игнорируя те различия, которые значения для него не имеют. Сегментация позволяет менеджерам объединять клиентов в более крупные группы и разрабатывать предложения для всего сегмента, а не индивидуально для каждого отдельного клиента.

В центре внимания

L'Oréal

Компания L'Oréal была основана в Париже более ста лет назад молодым химиком Эженом Шюллёром, который продавал свои запатентованные краски для волос местным парикмахерам и салонам. К 1930-м годам Шюллер изобрел такие косметические средства, как крем-масло для загара и первый массовый шампунь. Сегодня L'Oréal превратилась в крупнейшую в мире косметическую компанию с представительством в 150 странах, дающую работу более чем 84 000 сотрудникам, с 34 всемирно известными брендами и объемом продаж более 26 миллиардов евро. L'Oréal, известная своим рекламным слоганом 1973 года «Ведь ты этого достойна»*, является мировым лидером в производстве косметических товаров. Ежегодно компания тратит около 4 миллиардов евро на рекламу, что делает ее третьим по величине рекламодателем в мире.

Значительный успех ранней международной экспансии компании приписывается сэру Линдсею Оуэну-Джонсу, чье стратегическое видение и грамотное управление брендом превратили L'Oréal из небольшого и чисто французского бизнеса в международный косметический феномен. За почти 20 лет работы в качестве генерального директора и председателя совета директоров Оуэн-Джонс избавился от слабых брендов, вложил значительные средства в инновационные продукты, приобрел разнообразные бренды, имевшие этнические корни, и вышел на рынки, о которых никто не мог и мечтать, включая Китай, Южную Америку и бывший Советский Союз.

Его целью было добиться разнообразия, «удовлетворить потребности мужчин и женщин по всему миру и сделать косметические товары доступными для как можно большего числа людей».

L'Oréal

Источник: Emma Vagnone/Alamy Stock Photo

L'Oréal имеет обширный портфель международных брендов, которые отвечают разнообразным потребностям покупателей во всем мире. Его бренды сгруппированы в четыре подразделения в зависимости от профиля его целевых клиентов.

- Consumer Products (потребительские товары широкого спроса) обеспечивает 52 % продаж и предлагает большой ассортимент средств по уходу за волосами, декоративной косметики и средств по уходу за кожей по конкурентоспособным ценам. Его бренды включают L'Oréal Paris, Magic, Garnier, Maybelline New York, African Beauty Brands, Essie, Nyx Professional Makeup и Niely. Товары этих брендов распространяются через каналы массовой розничной торговли, включая гипермаркеты, супермаркеты, аптеки и традиционные магазины.
- L'Oréal Luxe (продукция класса «люкс») приносит 27 % продаж и предлагает высококачественные средства по уходу за кожей, косметику и парфюмерию, включая Lancôme, Giorgio Armani, Yves Saint Laurent Beauté, Biotherm, Kiehl's, Ralph Lauren, Shu Uemura, Cacharel, Helena Rubinstein, Clarisonic, Diesel, Viktor&Rolf, Yuesai, Maison Margiela, Urban Decay, Guy Laroche, Paloma Picasso, Atelier Cologne, House 99, It Cosmetics и Proenza Schouler. Продукцию L'Oréal Luxe можно приобрести в универмагах, магазинах косметики, розничных магазинах, ориентированных на туристов, а также в фирменных бутиках и на специализированных веб-сайтах.
- Professional Products дает 14 % продаж и предлагает продукты профессионального качества парикмахерам и специалистам по уходу за кожей. Его бренды — это L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken, Matrix, Pureology, Shu Uemura Art of Hair, Mizani, Decléor, Carita, Biolage и Seed Phytonutrients. Эти бренды распространяются в салонах по уходу за волосами и кожей по всему миру.
- Active Cosmetics, на долю которого приходится 7 % продаж, является мировым лидером в области дермокосметики. Его бренды — Vichy, La Roche-Posay, SkinCeuticals, Roger & Gallet, Sanoflore и CeraVe. Эти дополняющие друг друга бренды разработаны и одобрены специалистами в области здравоохранения — дерматологами, педиатрами, врачами-косметологами — для удовлетворения широкого спектра потребностей в уходе за кожей — от нормальной до склонной к различным высыпаниям. Бренды Active Cosmetics продаются в медицинских учреждениях по всему миру, включая аптеки и спа-салоны.

В L'Oréal считают, что точный целевой маркетинг — обращение к нужной аудитории с правильным продуктом и доведение до нее нужной информации в нужном месте — имеет решающее значение для глобального успеха компании. Оуэн-Джонс объяснял: «Каждый бренд позиционируется в очень точном сегменте, который пересекается с другими в как можно меньшей степени».

* Этот слоган приводится в том виде, в каком его российский потребитель привык слышать в телевизионной рекламе. Изначально (в 1973 году) он выглядел так: Because I'm worth it — «Ведь я этого достойна (достоин)». В 2000-х годах он действительно был преобразован в Because you're worth it — «Ведь ты этого достойна». А в 2009 году слоган претерпел еще одно изменение: теперь он выглядит как Because we're worth it — «Ведь мы этого достойны». — *Примеч. науч. ред.*

Компания сформировала свой портфель брендов в первую очередь за счет покупки местных косметических компаний по всему миру, модернизации и приведения их в соответствие со своим стратегическим направлением, экспансии брендов в новых областях с помощью своего мощного маркетингового подразделения. Например, L'Oréal мгновенно стала игроком (с долей рынка 20 %) в растущей индустрии средств по уходу за волосами для этнических меньшинств, когда она приобрела американские компании Soft Sheen Products в 1998 году и Carson Products в 2000 году и слила их в одну свою дочернюю фирму. L'Oréal полагала, что конкуренты упустили из виду эту категорию, потому что ранее она была фрагментирована и неправильно оценена. Опираясь на обширный портфель брендов и продуктов, SoftSheen-Carson в настоящее время является лидером на рынке этнических средств по уходу за волосами.

L'Oréal также вкладывает значительные средства в свои 20 исследовательских подразделений, сгруппированных в шесть региональных центров в США, Японии, Китае, Индии, Бразилии и Южной Африке. Компания тратит около 900 миллионов евро на исследования и разработки, что более чем на один процентный пункт превышает средний показатель по отрасли, а также на разработки инновационных продуктов, отвечающих местным потребностям каждого региона. Понимание уникальных ритуалов, связанных с представлениями о красоте, и потребностей разных культур, климата, традиций и физиологии имеет решающее значение для глобального успеха L'Oréal. Волосы и кожа сильно различаются у людей, живущих в разных частях мира, поэтому L'Oréal прислушивается ко всем потребителям и наблюдает за ними, чтобы лучше понять их запросы относительно косметических товаров.

Специалисты L'Oréal изучают потребителей и в лабораторных условиях, и в их собственных домах, иногда достигая настоящих высот в индустрии красоты. Например, в Японии компания L'Oréal разработала тушь для ресниц Wonder Curl со специальной формулой, предназначенной для завивки ресниц азиатских женщин, которые обычно короткие и прямые. В течение трех месяцев Wonder Curl стала самой продаваемой тушью для ресниц в Японии, и девушки взволнованно выстраивались в очереди перед магазинами, чтобы купить ее. L'Oréal продолжала исследовать рынок и разработала лак для ногтей, румяна и другие косметические средства, предназначенные для этого нового поколения азиатских девушек[34].

Вопросы

1. Сделайте обзор портфеля брендов L'Oréal. На какие потребительские сегменты они нацелены?
2. Каковы ключевые факторы успеха при запуске продуктов, ориентированных на местных потребителей (например, Wonder Curl от Maybelline в Японии)?
3. Что ждет L'Oréal дальше? Кто ее главные конкуренты? Если бы вы были ее генеральным директором, как бы вы действовали для сохранения лидирующих позиций компании?

Chase Sapphire

Chase Bank, дочерняя компания банка США JPMorgan Chase, предоставляющая услуги коммерческого банкинга на потребительском и корпоративном рынках, предлагает обслуживание физических лиц, кредитные карты, ипотеку и финансирование покупок автомобилей. Chase Bank известен своим высоким рейтингом удовлетворенности клиентов и занимает самое высокое место среди шести крупнейших банков США. Chase Bank обслуживает почти половину домохозяйств США и насчитывает более 93 миллионов держателей карт и 5000 отделений по всей стране.

Chase Sapphire

Источник: Nicole Glass Photography/Shutterstock

В 2006 году Chase Bank инициировал масштабный проект по исследованию рынка, чтобы укрепить свою операционную деятельность в сфере кредитных карт. Проект был направлен на глубокое понимание различных потребительских сегментов этого рынка. При его сегментировании компании — эмитенты кредитных карт часто используют два типа демографических данных: возрастную группу и размер активов. Кроме того, кредитные карты различаются по таким факторам, как годовая плата за обслуживание, вознаграждения (например, «кэшбэк» и всевозможные бонусные баллы), а также по процентным ставкам, размеру кредитных линий. В дополнение ко всему во внимание принимается кредитная история клиентов. Проект по исследованию рынка, реализованный Chase Bank, показал, что дополнительные конкурентные усилия банка в сегменте состоятельных клиентов на рынке потребительских кредитных карт будут полезны для укрепления присутствия компании на нем. Согласно исследованию, на то время в эту демографическую группу входили 15 % держателей карт в США, но на нее приходилось более 50 % общих расходов по кредитным картам.

В 2009 году Chase Bank представил пять основных суббрендов кредитных карт для различных сегментов рынка. К ним относятся JPMorgan для клиентов частного банковского обслуживания, Chase Sapphire для состоятельных потребителей, Chase Ink для владельцев малого бизнеса, Chase Freedom для потребителей, которые отдают предпочтение кэшбэку, и Chase Slate для потребителей, озабоченных погашением своих существующих долгов по кредитным картам. Chase Sapphire привлекла состоятельных клиентов, предложив конкурентоспособные вознаграждения и первоклассное обслуживание. В то время в этой части рынка доминировала компания American

Express. Платиновая карта Amex предлагала такие привилегии, как круглосуточное обслуживание клиентов, доступ в эксклюзивные клубы и различные дополнительные удобства в отелях, курортах и ресторанах по всему миру. Эти особенности привлекали деловых людей и отдыхающих, составлявших значительную часть состоятельного сегмента. Чтобы войти на этот рынок, Chase предложил свою карту Sapphire без годовой платы за обслуживание. Клиенты получали два балла за каждый доллар, потраченный на авиаперелеты, и один балл за каждый доллар, потраченный в любом другом месте. Клиенты, которые потратили с помощью этой карты 500 долларов в течение первых трех месяцев, также получали 10 000 бонусных баллов, которые можно легко обменять на различные «подарки» на удобной веб-странице под названием Ultimate Rewards. Кроме того, на все звонки держателей карт Chase Sapphire отвечали живые консультанты, и клиентам не нужно было вводить номер своей кредитной карты. К концу года более 905 держателей карт Sapphire сообщили о своей общей удовлетворенности картой, а 85 % заявили, что будут рекомендовать ее другим.

Основываясь на успехе Sapphire, Chase в 2011 году представила новую карту под названием Chase Sapphire Preferred, чтобы получить еще большую долю на рынке состоятельных клиентов. Годовая плата за эту новую карту составляла 95 долларов, но при этом держателям карт предлагалось 50 000 баллов, если они потратят более 4000 долларов в первые три месяца. Привилегированные владельцы карт также получали более высокие коэффициенты конвертации баллов за доллар в ресторанах и путешествиях, кроме того, они могли использовать эти баллы для участия в эксклюзивных мероприятиях под названием Chase Experiences. В отличие от большинства кредитных карт того времени, Chase Sapphire Preferred между двумя пластиковыми накладками имела металлическую сердцевину, что делало ее более тяжелой и прочной. Клиенты сообщали, что карта издавала удовлетворительный «глухой звук» при внесении платежа, что придавало ей уникальность.

Краеугольный камень портфеля Chase Sapphire, карта Sapphire Reserve появилась, когда дальнейшие исследования показали, что часть состоятельных потребителей, в основном в возрасте от 25 до 44 лет с годовым доходом более 150 000 долларов США, уделяют большое внимание льготам на поездки и использованию бонусных баллов. Chase пришлось не только разработать новый карточный продукт, отличающийся от Sapphire Preferred, но и обратиться к миллениалам, а также что-то сделать с теми клиентами, кто себя вел по принципу «снятия сливок». К 2013 году многие миллениалы относились к подаче заявок на новые кредитные карты очень настороженно — из-за значительной накопленной задолженности по студенческим кредитам. Однако Chase обнаружила, что их очень привлекают системы вознаграждений и что этот достаточно существенный стимул может изменить такое слишком осторожное отношение. Но при этом появились хитрецы, которые подавали заявки сразу на несколько кредитных карт, чтобы воспользоваться предлагаемыми бонусами при регистрации и низкими начальными ставками. После того как были получены все «подарки» и потрачены все баллы вознаграждений, они частенько просто прекращали пользоваться этими кредитными картами.

Новая карта Chase Sapphire Reserve была запущена в августе 2016 года. Она предусматривала ежегодную плату в размере 450 долларов США, предлагала три балла за каждый доллар, потраченный на поездки и питание, более высокий коэффициент конвертации баллов за доллар при оплате товаров и услуг, связанных с путешествиями, годовой кредит на путешествия и доступ к Chase Experiences. Для миллениалов это была кредитная карта с гибкими условиями, идеально подходившая образу жизни, в котором важное место уделялось путешествиям. При запуске этого продукта Chase предлагал беспрецедентный бонус в размере 100 000 баллов, который можно было заработать после того, как клиент потратил 4000 долларов в течение первых трех месяцев. Банк понял, что миллениалы в большей степени поддаются убеждению, если информация исходит от инфлюенсеров социальных сетей, а не транслируется традиционной телевизионной рекламой. Поэтому для рекламы этой карты Chase привлек режиссеров, дизайнеров и моделей, которые делились своим опытом использования этих карт в социальных сетях, что придавало ей больше эксклюзивности.

Спрос на карту Sapphire Reserve значительно превзошел ожидания Chase. В течение 10 дней после запуска у банка закончились пластины из металлического сплава, которые являлись центральной частью конструкции этих карт. Контакт-центры были перегружены обращениями заинтересованных потенциальных пользователей. Карта достигла нового целевого показателя по привлечению клиентов в течение двух недель после запуска. Высокие бонусные баллы при регистрации обернулись для банка большими затратами. Несколько месяцев спустя Chase объявил, что бонус за регистрацию будет уменьшен до 50 000 баллов. Однако Chase рассматривал эти затраты как инвестиции, которые с помощью преданных и заинтересованных клиентов окупятся в ближайшие годы. Это мнение подтвердилось через год, когда Chase сообщила, что скорость перевыпуска Reserve была чрезвычайно высокой и составляла примерно 90 %, что решало проблему оттока клиентов.

Chase оказалась на вершине рынка кредитных карт премиум-класса благодаря пониманию поведения и демографических особенностей своих целевых клиентов. Банк осознал, что миллениалы ищут выгоды, бонусы и стремятся к получению впечатлений, а не материальных вещей. В линейке Sapphire это было учтено во всем — от веса карты до отличного клиентского обслуживания и лучших на рынке программ вознаграждений. Chase создал культовый бренд, разработав привлекательный продукт, соответствующий образу жизни миллениалов[35].

Вопросы

1. На кого нацеливалась Chase, выпуская карту Sapphire? Каковы основная ценность и характеристики профилей этих клиентов?
2. Какую ценность карта Sapphire создает для клиентов? С точки зрения клиента, каковы плюсы и минусы карты Sapphire по сравнению с другими кредитными картами?
3. Какую роль в создании потребительского спроса сыграли стимулы, предлагавшиеся при запуске и дальнейшем продвижении карт, такие как бонусные баллы? Останутся ли миллениалы лояльными клиентами после того, как воспользуются первоначальным предложением? Будет ли карта Sapphire по-прежнему привлекательной для них, если рекламные стимулы будут уменьшены и станут похожи на предложения других кредитных карт?

Глава 7

Создание ценностного предложения и позиционирование

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Объяснять, как компании следует разрабатывать ценностное предложение и стратегию позиционирования.
2. Описывать, как фирма выбирает «конкурентную систему отсчета»*.
3. Обсуждать, как компания определяет точки паритета и точки различия.
4. Понимать, как выстраиваются ключевые стратегии для создания устойчивого конкурентного преимущества.
5. Определять альтернативные стратегии для информирования о позиционировании предложений компании.

* Авторы в данном фрагменте вводят понятие, которое в оригинале называется frame of reference и которое в русскоязычной литературе может переводиться по-разному, не только как «система отсчета», а, например, как «круг ведения», «точка зрения». Часто этот термин вообще не переводится и не транслитерируется, а просто оставляется в латинской транскрипции с объяснением его смысла. — *Примеч. науч. ред.*

T-Mobile

Стратегическое изменение позиционирования американского оператора беспроводных сетей T-Mobile в рамках кампании под названием Un-Carrier, его переход к рыночным предложениям, больше ориентированным на клиента, и постоянные инвестиции в беспроводную сеть позволили ему успешно бороться с конкурентами AT&T и Verizon. Источник: Cheryl Fleishman/Alamy Stock Photo

Ни одна компания не сможет выиграть в конкурентной борьбе, если ее продукты и услуги похожи на предложения всех остальных рыночных игроков. В рамках процесса стратегического управления брендом каждое рыночное предложение должно представляться в сознании целевых потребителей как «нечто правильное». Посмотрите, как T-Mobile позиционирует свои продукты (и сервисы), чтобы подчеркивать уникальность своего ценностного предложения.

T-Mobile была зарегистрирована в США в 2004 году как дочерняя компания — оператор мобильной связи — немецкого телекоммуникационного гиганта Deutsche Telekom. Важным компонентом феноменального успеха T-Mobile было ее стратегическое положение по отношению к двум доминирующим игрокам на рынке телекоммуникаций: AT&T и Verizon. Это позиционирование отражалось не только в том, как T-Mobile определила свой бренд — как «не-оператор» (Un-Carrier), — но и в продуктах и услугах, которые она предлагала клиентам. Компания отказалась от долгосрочных контрактов, заменив их прозрачной моделью ценообразования. Это также упрощало переходы на новые смартфоны и избавляло от расходов на роуминг в глобальном масштабе, что было основным источником для разочарования и раздражения клиентов конкурирующих беспроводных операторов. T-Mobile предоставила возможность бесплатных звонков с помощью сетей Wi-Fi и просмотра потокового видео без дополнительной оплаты. Это все стало возможным благодаря тому, что T-Mobile продолжала инвестировать в развитие своей беспроводной сети, что выливалось в качественную и надежную мобильную связь, не уступавшую тому, что предлагали AT&T и Verizon, и стремилась к тому, чтобы качество ее клиентского обслуживания было лучше, чем у конкурентов. Чтобы развить свое конкурентное преимущество, T-Mobile сосредоточилась на борьбе с AT&T, обратив внимание на тот факт, что многие мобильные абоненты считали, что AT&T, имевшая эксклюзивные права на iPhone на момент его запуска, воспользовалась этой ситуацией, завысив цены на свои тарифные планы, предлагая при этом весьма низкое качество обслуживания. Прямая атака на AT&T проводилась по четырем основным направлениям, соответствовавшим четырем отличительным особенностям T-Mobile: упор на технологические инновации, низкие и прозрачные цены, выдающийся сервис и образ «крутой компании» для потребителей-миллениалов. Стратегические инвестиции в разработку ориентированных на клиента предложений, конкурентное позиционирование своего бренда и слияние в 2020 году со Sprint позволили T-Mobile стать вторым по величине оператором беспроводной связи в Соединенных Штатах с более чем 100 миллионами клиентов[1].

Как показывает успех T-Mobile, компания может воспользоваться преимуществами завоевания уникальной позиции на рынке. Убедительное, хорошо дифференцированное позиционирование бренда требует четкого понимания запросов и желаний потребителей, возможностей компании и действий конкурентов. Это также требует дисциплинированности и вместе с тем творческого мышления. В этой главе описывается процесс, с помощью которого маркетологи могут достигать понимания того, какое позиционирование бренда будет наиболее эффективным.

РАЗРАБОТКА ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Ключевым аспектом маркетинговой стратегии фирмы является разработка ценностного предложения и его позиционирование таким образом, чтобы оно было направлено на целевых клиентов. Компания должна обнаружить и распознать различные потребности групп потребителей на рынке, далее она ориентируется на тех из них, кого она может удовлетворить наилучшим образом, а затем разрабатывает ценностные предложения и позиционирует их таким образом, чтобы целевые клиенты осознали их отличительные особенности и преимущества. Четкие формулировка и позиционирование ценностных предложений могут принести клиентам компании высокую ценность и обеспечить их удовлетворенность, что может привести к большому числу повторных покупок и, в конечном итоге, к большей прибыльности компании.

РАЗРАБОТКА ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Как клиенты в конечном итоге делают свой выбор? Они, как правило, стараются найти то, что обеспечит для них максимальную ценность в рамках допустимых затрат на поиск и ограниченных знаний об искомых продуктах, мобильности и дохода. Клиенты выбирают — по какой бы то ни было причине — предложение, которое, по их мнению, принесет наибольшую пользу, и действуют в соответствии с этим. От того, соответствует ли предложение ожиданиям, зависит их удовлетворенность и вероятность того, что они купят данный продукт снова.

В зависимости от потребностей клиентов предложение может создавать ценность в трех областях: функциональной, психологической и монетарной[2].

- **Функциональная ценность** отражает выгоды и затраты, непосредственно связанные с эффективностью предложения. К атрибутам предложения, создающим функциональную ценность, относятся производительность, надежность, долговечность, совместимость, простота использования, кастомизация*, форма, стиль и упаковка. Функциональная ценность часто является основным фактором для предложений продуктов, которые считаются утилитарными, например офисное или промышленное оборудование.
- **Психологическая ценность** — это соотношение связанных с предложением выгод и затрат, которые носят по большей части эмоциональный характер. Эта ценность выходит за рамки функциональных преимуществ и создает позитивный психологический фон у целевых клиентов. Так, они могут ценить эмоции, получаемые благодаря обладанию автомобилем (например, удовольствие от вождения высококлассного автомобиля и от возможности продемонстрировать окружающим свой социальный статус и образ жизни). Психологическая ценность имеет первостепенное значение в категориях предметов роскоши и индустрии моды, обращаясь к которым покупатели активно стремятся к самовыражению и получению соответствующих эмоций.
- **Монетарная ценность** — это финансовые выгоды и затраты, связанные с предложением, атрибутами которого, создающими эту ценность, являются цена, дополнительные сборы, скидки, а также различные издержки, которые влечет за собой использование предложения и возможная необходимость утилизации соответствующего продукта. Хотя монетарная ценность обычно связана с затратами, предложение может также включать такие выгоды, как денежные бонусы, кэшбэк, денежные «подарки», финансовые вознаграждения и кредитование под низкие проценты. Монетарная ценность часто является преобладающим критерием выбора недифференцированных предложений в товарных категориях.

Во всех этих трех областях — функциональной, психологической и монетарной — потребительская ценность представляет собой разницу между оценками потенциальным покупателем всех выгод и издержек данного предложения и его доступных альтернатив. **Общая выгода для клиента** — это

* Под кастомизацией понимается изменение продукта, который изначально рассчитан на массового потребителя и производится в достаточно больших количествах, в соответствии с особыми запросами конкретного потенциального клиента. — *Примеч. науч. ред.*

воспринимаемая им ценность функциональных, психологических и денежных выгод, которые он ожидает от данного рыночного предложения — от продукта, услуги и их имиджа. **Общие издержки клиента** — это воспринимаемый им набор функциональных, психологических и денежных затрат, которые он понесет в процессе оценки, покупки и получения, использования и утилизации данного рыночного предложения.

Ценностное предложение клиента основано на разнице между получаемыми клиентом выгодами и затратами, которые он (или она) берет на себя при различных вариантах выбора. Компания-продавец может повысить ценность своего предложения, либо увеличив функциональные, психологические и монетарные выгоды, либо уменьшив соответствующие затраты, либо сделав и то и то.

Ценностное предложение состоит из всех преимуществ, которые компания обещает предоставить; это больше чем основное позиционирование предложения. Например, основным элементом позиционирования автомобилей Volvo была безопасность, но фирма обещает покупателю нечто большее, чем просто безопасный автомобиль. Другие преимущества от обладания им — это высокий класс, хороший дизайн и учет экологических требований. Таким образом, ценностное предложение — это обещание клиентам тех выгод и эмоций, которые они могут ожидать от рыночного предложения компании и своих отношений с поставщиком. Выполнение же этого обещания зависит от способности компании управлять своей системой доведения созданной ценности до потребителей.

Очень часто менеджеры проводят **анализ потребительской ценности**, чтобы выявить сильные и слабые стороны компании по сравнению с различными конкурентами. Этапы этого анализа следующие:

1. **Определение атрибутов и выгод, которые ценят клиенты.** Для этого проводятся опросы потребителей, чтобы выявить, на какие свойства и технические характеристики они обращают внимание при выборе продукта и поставщиков, какую пользу они хотят для себя получить. Атрибуты и выгоды должны быть определены широко, чтобы охватывать все факторы, влияющие на решения клиентов[3].
2. **Оценка относительной важности атрибутов и выгод.** Клиентов просят оценить и ранжировать их важность. Если полученные рейтинги расходятся слишком сильно, следует сгруппировать атрибуты и выгоды и определить их в разные сегменты.
3. **Оценка того, насколько эффективно компания распоряжается ключевыми атрибутами и выгодами по сравнению с конкурентами.** Если предложение компании превосходит предложение конкурента по всем важным характеристикам, она может устанавливать на него более высокую цену и, таким образом, получать бóльшую прибыль. Или она может назначить примерно ту же цену, стремясь завоевать бóльшую долю рынка.
4. **Отслеживание того, как ценность меняется в глазах клиента с течением времени.** Компания должна периодически проводить повторные исследования ценности своего предложения для клиентов и позиций своих конкурентов по мере изменения экономической ситуации и характеристик продукта, появления новых технологий.

Анализ потребительской ценности предполагает, что продавец должен оценить общую выгоду и общие затраты клиента, связанные с предложением каждого своего конкурента, чтобы узнать, как его собственное предложение оценивается покупателем. Это также означает, что у продавца, осознавшего, что он находится в невыгодной рыночной позиции, есть альтернатива: либо увеличить общую выгоду своего предложения, либо снизить его общую стоимость для покупателя. Первый путь предполагает усиление или увеличение функциональных, психологических и монетарных преимуществ и выгод, связанных с предлагаемыми продуктами, услугами и имиджем бренда. Второй требует уменьшения затрат покупателя за счет снижения цены или стоимости владения и обслуживания, упрощения процесса заказа и доставки или снижения каких-то рисков покупателя путем предоставления дополнительной гарантии.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Позиционирование — это комплекс мероприятий по разработке предложения и созданию имиджа компании, направленных на то, чтобы занять особое место в сознании потребителей, относящихся к целевому рынку[4]. Цель состоит

Kate Spade

Немногим более чем за четверть века Kate Spade расширила свои предложения от ограниченной коллекции женских сумок до одежды и ювелирных изделий, при этом растущее присутствие в интернете и социальных сетях дополняет ее обычные торговые точки.
Источник: Iain Masterton/Alamy Stock Photo

во внедрении бренда в сознание потребителей таким образом, чтобы это способствовало максимизации потенциальной выгоды для фирмы. В отличие от ценностного предложения, которое формулирует все преимущества, выгоды и издержки предложения, в рамках позиционирования подчеркиваются его ключевые преимущества, которые станут причинами, по которым потребители выберут продукт компании.

Эффективное позиционирование помогает направлять маркетинговую стратегию, проясняя сущность бренда, определяя цели, которые он помогает достичь потребителю, и показывая, как и почему это делается уникальным способом. Все в организации должны понимать позиционирование бренда и использовать его в качестве контекста для принятия решений.

Многие специалисты по маркетингу считают, что позиционирование должно иметь как рациональную, так и эмоциональную составляющую. Другими словами, оно должно быть обращено как к разуму, так и к сердцу[5]. Компании часто стремятся использовать преимущества в характеристиках своих продуктов, чтобы вызвать эмоциональный отклик у клиентов. Когда исследование средства для обработки рубцов и шрамов Mederma показало, что женщины покупают его не только непосредственно для лечения, но и для повышения самооценки, маркетологи бренда добавили эмоциональный посыл к тому, что традиционно было практическим, можно сказать, утилитарным рекламным сигналом, подчеркивавшим рекомендации врача: «Что мы сделали — так это дополнили рациональное эмоциональным»[6]. Kate Spade — еще один бренд, сочетающий в своем позиционировании и функциональность, и эмоциональность.

Kate Spade. Несмотря на то что этому бренду всего чуть более 25 лет, Kate Spade превратился из производителя, выпускающего только сумки, в гораздо более диверсифицированный модный бренд. Созданный командой, состоявшей из мужа и жены Кейт и Энди Спейд, которые позже продали свою долю, бренд был изначально известен благодаря крошечной, минималистичной черной сумке. В 2007 году новый креативный директор Дебора Ллойд привнесла в стиль продуктов более сильную чувственность, чтобы сделать обладательницу изделий Kate Spade «самым интересным человеком в обществе». Делая больший упор на сочетание формы и функциональности, бренд расширил свой ассортимент до предметов одежды и ювелирных изделий и стал центральным элементом обновленной фирмы Liz Claiborne (теперь известной как Fifth & Pacific)*. Аксессуары постоянно обновляются, часто появляются новые товары. Kate Spade предприняла активные шаги в области электронной коммерции, чтобы дополнить свои более чем 200 магазинов онлайн-каналом, на который в настоящее время приходится 20 % всего объема продаж фирмы. Компания также провела хорошо продуманную и скоординированную кампанию в социальных сетях, используя Facebook, Twitter, Instagram, Tumblr, Pinterest, YouTube, FourSquare и Spotify, чтобы укрепить основные ценности своего бренда: «узоры, цвета, веселая еда и впечатления от классических нью-йоркских моментов»[7].

Полезной мерой эффективности позиционирования организации является тест на замещение бренда. Если в какой-то маркетинговой деятельности — рекламной кампании, коммуникации в социальных сетях, представлении нового продукта — бренд мог бы быть (в теории) вытеснен конкурирующим брендом,

* Скорее всего, эта фраза перекочевала в новое издание из старых по некоторому недосмотру авторов. На самом деле бренд Kate Spade был включен в портфель фирмы Liz Claiborne наряду с другими, но потом все другие бренды были проданы. У Liz Claiborne, ставшей в 2012 году именоваться Fifth & Pacific Companies, Inc., остался только Kate Spade. Поэтому в 2014 году фирма была опять переименована — теперь уже в Kate Spade & Company. — *Примеч. науч. ред.*

то эта деятельность не является достаточно эффективной на рынке. Например, стоит задаться вопросом, сработает ли в достаточной мере успешно позиционирование Kate Spade для ее конкурентов — Tory Birch, Coach или Cole Haan? Если ответ положительный, это означает, что бренд Kate Spade не выработал своего четкого позиционирования на рынке.

Хорошо спозиционированный бренд должен отличаться своим смыслом и тем, как это позиционирование было исполнено. Если, например, спортивное или музыкальное спонсорство какой-то фирмы будет работать столь же хорошо, как и для ведущего конкурента, то либо ее позиционирование является недостаточно четким, либо спонсорство в том виде, в каком оно осуществляется, недостаточно тесно связано с позиционированием бренда.

Хорошее позиционирование, можно сказать, «стоит одной ногой в настоящем, а другой — в будущем». Оно должно быть чем-то вдохновляющим, чтобы у бренда было пространство для роста и совершенствования. Позиционирование на основе текущего состояния рынка недостаточно перспективно, но в то же время оно не может быть настолько удалено от реальности, чтобы быть недостижимым. Настоящая хитрость заключается в том, чтобы найти баланс между тем, чем является бренд, и тем, чем он мог бы быть.

Позиционирование требует, чтобы маркетологи определяли и сообщали о сходствах и различиях между своим брендом и его конкурентами. В частности, решение о позиционировании включает в себя:

1. Выбор «системы отсчета» путем определения целевого рынка и соответствующих конкурентов.
2. Определение оптимальных точек паритета и точек различия с учетом этой «системы отсчета».

Эти два аспекта позиционирования более подробно обсуждаются в следующих разделах.

ВЫБОР СИСТЕМЫ ОТСЧЕТА

Потребители определяют ценность предложения относительно некоторой точки отсчета, используемой для оценки его выгод и издержек. Предложение может рассматриваться как привлекательное по сравнению с чем-то, что обладает более низкими качествами, но то же самое предложение может восприниматься как непривлекательное по сравнению с другим, качества которого выше. Таким образом, необходимо выбрать некоторую **систему отсчета**, являющуюся эталоном, сравнивая с которым клиенты могут оценивать преимущества предложения компании.

Учитывая тот факт, что сами потребители естественным образом строят точки отсчета для оценки доступных вариантов, опытный маркетолог может разработать более общие системы отсчета таким образом, чтобы подчеркивать ценность своего предложения. Решения о системе координат тесно связаны с выбором своего целевого рынка. Ориентация на некоторый тип потребителей может определить природу конкуренции либо потому, что целый ряд фирм уже решили нацелиться на этот сегмент в прошлом (или планируют сделать это в будущем), либо потому, что потребители, относящиеся к этому сегменту, уже могут присматриваться к определенным продуктам или брендам при принятии своих решений о покупках.

Хорошей отправной точкой в определении конкурентной системы отсчета для позиционирования бренда является принадлежность к категории — к тем линейкам продуктов или их наборам, с которыми конкурирует бренд и которые функционируют как его близкие заменители. Казалось бы, определение своих конкурентов является простой задачей для компании. PepsiCo знает, что Dasani от Coca-Cola является основным конкурентом на рынке бутилированной воды для ее бренда Aquafina; Wells Fargo знает, что Bank of America является крупным конкурентом банка; а Petsmart.com знает, что основным конкурентом в сфере розничной торговли кормами и расходными материалами для домашних животных является Petco.com.

Однако круг реальных и потенциальных конкурентов компании может быть шире, чем очевидный. Чтобы выйти на новые рынки, бренду с намерениями роста может потребоваться учет более широкой конкурентной среды. Более того, появление новых конкурентов или новых технологий может нанести больше вреда бренду, чем тем фирмам, с которыми он конкурирует в текущее время.

Рынок энергетических батончиков, созданный PowerBar, в конечном итоге разделился на множество *подкатегорий*, причем некоторые из

них были ориентированы на определенные сегменты (например, батончики Luna для женщин), а некоторые обладали специфическими характеристиками (например, насыщенный белком Balance и низкокалорийный Pria). Каждая из них представляла потребителей, для которых исходный продукт PowerBar мог быть не столь актуальным[8].

Фирмы должны выбирать свою конкурентную среду, чтобы вызывать в головах потенциальных потребителей более выгодные для себя сравнения. Рассмотрим эти примеры:

В Великобритании Автомобильная ассоциация позиционировала себя как четвертая «экстренная служба» — наряду с полицией, пожарными и скорой помощью, — чтобы вызвать больше доверия и ощущения безотлагательности предоставления своей помощи.

Международная федерация покера пытается скорректировать имидж покера как азартной игры, чтобы подчеркнуть его сходство с другими «интеллектуальными видами спорта», такими как шахматы или бридж.

Вооруженные силы США в рекламе по привлечению новобранцев в свои ряды сменили фокус с имиджа военной службы как патриотического долга на армию как на место для обучения лидерским качествам — и это является в гораздо большей степени рациональной, чем эмоциональной подачей, которая лучше конкурирует за кадры с частным бизнесом[9].

На стабильных рынках, где вероятны небольшие краткосрочные изменения, может быть довольно легко определить одного, двух или, возможно, трех ключевых конкурентов. В более динамичных средах, где конкуренция может существовать или возникать в различных формах, могут присутствовать несколько систем отсчета.

ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ТОЧЕК РАЗЛИЧИЯ И ТОЧЕК ПАРИТЕТА

Как только установлена система отсчета для позиционирования с помощью определения потребительского рынка и природы конкуренции, становится возможным определить соответствующие точки различия (характеристики или преимущества, которые являются уникальными для предложения компании) и точки паритета (или сходства — характеристики или преимущества, общие для предложения компании и того, что предлагают конкуренты)[10]. В следующих разделах обсуждается все, что связано с точками паритета и различия.

ВЫЯВЛЕНИЕ ТОЧЕК РАЗЛИЧИЯ

Точки различия (PODs — points of difference) — это атрибуты или преимущества предложения компании, отличающие его от предложений конкурентов, которые потребители прочно ассоциируют с положительно оцениваемым ими брендом и которые, по их мнению, не могут быть обнаружены в той же степени у конкурирующих брендов.

Ассоциации, при помощи которых выделяются точки различия, могут быть основаны практически на любом типе атрибутов или выгоды[11]. Louis Vuitton может находить свою точку различия в том, что выпускает самые стильные сумки, Energizer — в самой долговечной батарейке, а Fidelity Investments — в том, чтобы предлагать лучшие советы в области планирования финансов.

Успешное выявление значимых точек различия может обеспечить финансовую отдачу. В рамках IPO* был проведен — на основе мощной эмоциональной кампании о свободе и расширении возможностей — ребрендинг принадлежавшего British Telecom британского оператора мобильной связи BT Cellnet, дела которого шли «так себе» и который стал именоваться O2. Когда же в результате этого число клиентов, их лояльность и средний доход резко возросли, бизнес был быстро приобретен испанской многонациональной корпорацией Telefonica по цене, более чем в три раза превышавшей цену IPO[12].

Все более важным аспектом дифференциации становится аутентичность бренда — степень, в которой потребители воспринимают его как сохраняющий верность своей сути и своему первоначальному замыслу[13]. Такие бренды, как Hershey's, Kraft, Crayola, Kellogg's и Johnson & Johnson, которые считаются аутентичными и подлинными, вызывают доверие и привязанность. Бренд Welch's, принадлежащий National Grape

* IPO (Initial Public Offering) — процедура первичного размещения на бирже акций компании, до того являвшейся частной. — *Примеч. науч. ред.*

Cooperative, в который входят 1150 виноградарей, выращивающих сорта Concord и Niagara, рассматривается потребителями как «полезный, аутентичный». Бренд укрепляет этот имидж, сосредоточив внимание на местных ингредиентах, что становится все более важным для потребителей, которые хотят знать, откуда берутся их продукты и как они были сделаны[14].

Сильные бренды часто имеют несколько отличий. Вот несколько примеров: Apple (дизайн, простота использования и «установка на непочтительность»), Nike (функциональные характеристики, новые технологии и высокие спортивные результаты) и Southwest Airlines (ценность, надежность и веселый имидж).

Создание сильных, положительных и уникальных ассоциаций — это задача, представляющая собой реальный вызов, но ее решение необходимо для конкурентоспособного позиционирования бренда. Хотя успешное позиционирование нового продукта на устоявшемся рынке может показаться особенно трудным, Method Products показывает, что это не невозможно.

Method Products

Детище бывших школьных приятелей Эрика Райана и Адама Лоури, бизнес Method Products был начат с осознанием того, что, хотя товары для уборки и домашнего обихода составляют значительные категории продаж, занимая целый ряд полок в супермаркете или даже больше, они также невероятно скучны. Компания Method выпустила средство для мытья посуды в гладком, лаконичном контейнере, у которого также имелось функциональное преимущество: бутылка в форме шахматной фигуры была сконструирована таким образом, чтобы средство вытекало через дно, поэтому пользователям никогда не приходилось переворачивать ее вверх тормашками. Этот фирменный продукт с приятным ароматом был разработан отмеченным наградами промышленным дизайнером Каримом Рашидом. Стремление к устойчивому развитию также стало «ядерной» частью бренда — оно проявляется в разных формах: от системы закупок и практик трудовых отношений до сокращения расхода материалов и использования нетоксичных ингредиентов. Создав линию уникальных, экологически чистых, биоразлагаемых чистящих средств для дома в ярких упаковках элегантного дизайна, Method выросла до компании с доходом более 100 миллионов долларов. Серьезный прорыв произошел после того, как ее продукты были размещены на полках гигантской розничной сети Target, которая часто сотрудничает с известными дизайнерами для производства выделяющихся продуктов с доступными ценами. Из-за ограниченного рекламного бюджета компания считает, что ее привлекательная упаковка и инновационные продукты должны в большей мере, чем у конкурентов, работать на выражение позиционирования бренда. Кампании в социальных сетях смогли укрепить слоган фирмы «Люди против грязи» и ее стремление сделать раскрытие полной информации об ингредиентах отраслевым требованием[15].

Три критерия определяют, действительно ли ассоциации с брендом могут служить его отличительными чертами: желательность, реализуемость и дифференциация. Ниже приведены некоторые ключевые соображения.

- **Желательность.** Потребители должны воспринимать ассоциацию с брендом как имеющую личное отношение к ним. Select Comfort произвел фурор в индустрии матрасов, выпустив кровати Sleep Number, позволяющие потребителям регулировать жесткость, которую матрас обеспечивает для оптимального комфорта, с помощью простого индекса нумерации. Потребителям также должны быть даны веские основания верить и понятное обоснование того, почему бренд может принести желаемую пользу. По поводу сильногазированного Mountain Dew можно утверждать, что он дает больше энергии, чем другие безалкогольные напитки, и поддерживать

Method Products

Компания Method Products сумела привлечь внимание потребителей и вывести скучные товары для домашней уборки и хозяйства на новый уровень благодаря элегантной оригинальной упаковке своей линейки экологически чистых, биоразлагаемых продуктов.
Источник: Zerilli Media/Alamy Stock Photo

это утверждение, отмечая, что в нем больше кофеина. Духи Chanel № 5 могут претендовать на звание квинтэссенции элегантных французских духов, и это утверждение подтверждается давней связью между брендом Chanel и представлением о высокой моде. Всевозможные доказательства также могут предоставляться в виде запатентованных фирменных ингредиентов, таких как коэнзим Q10 в креме против морщин от NIVEA.

- **Реализуемость (или техническая осуществимость).** Компания должна обладать внутренними ресурсами для создания и поддержания ассоциаций, которые вызывает бренд в сознании потребителей. Поддерживать желаемые ассоциации должны и конструкция изделия, и маркетинговое предложение. Но действительно ли распространение желаемых ассоциаций требует реальных изменений в самом товаре или же достаточно просто изменить восприятие потребителем товара или бренда? General Motors пришлось немало потрудиться для преодоления сложившегося представления о том, что Cadillac не является современной молодежной маркой автомобиля, и желаемый результат был достигнут за счет изменения дизайна и обновления имиджа. Идеальная ассоциация с брендом создается заранее, хорошо охраняется и не позволяет поставить себя под сомнение. Таким лидерам рынка, как ADM, Visa и SAP, обычно бывает легче сохранять свое позиционирование, основанное на наглядных функциональных характеристиках, чем другим компаниям, тоже являющимися лидерами, таким как Fendi, Prada и Hermes, позиционирование которых базируется на чутком следовании тенденциям моды и, таким образом, зависит от причуд более капризного рынка.
- **Дифференциация.** Потребители должны чувствовать и понимать отличия и превосходство ассоциаций с данным брендом над ассоциациями с брендами конкурентов. Заменитель сахара Splenda сумел опередить марки Equal и Sweet'n Low и в 2003 году стать лидером в своей категории, в результате позиционирования его (в отличие от конкурентов) как аутентичного продукта, получаемого из натурального сахара, но лишенного всех его недостатков. На высококонкурентном рынке энергетических напитков Monster сумел стать мощным брендом, оцениваемым почти в два миллиарда долларов, и даже несколько потеснить лидера и пионера в этой категории Red Bull за счет дифференциации себя с помощью новой оригинальной полулитровой емкости и широкой линейки продуктов, нацеленных на самые разные вкусы потребителей этих напитков[16].

ВЫЯВЛЕНИЕ ТОЧЕК ПАРИТЕТА

Точки паритета (POPs — points of parity) — это необязательно уникальные ассоциации, их могут вызывать и другие торговые марки[17]. Они делятся на три основные группы: категорийные, корреляционные и конкурентные.

- **Категорийные точки паритета** — это те атрибуты или выгоды, которые потребители считают важными и обязательными для любого заслуживающего доверия предложения в рамках определенной категории товаров или услуг. Другими словами, они представляют собой необходимые, но не достаточные условия для выбора бренда. Потребители могут не воспринимать какое-то туристическое агентство истинно таковым, если оно не может оказать услуги по бронированию авиабилетов и гостиниц, дать совет по пакетам отдыха и предложить различные варианты оплаты и доставки билетов. Точки паритета категорий могут меняться с течением времени из-за технологических достижений, изменений в законодательстве или в потребительских тенденциях, но они являются практически обязательным «вступительным взносом» для участия в маркетинговой игре.
- **Корреляционные точки паритета** — это потенциально негативные ассоциации, возникающие как следствие позитивных ассоциаций с брендом. Одна из проблем для маркетологов заключается в том, что многие атрибуты или выгоды, составляющие их точки сходства или различия, связаны обратной зависимостью. Другими словами, если ваш бренд хорош в чем-то одном — например, в том, что он недорогой, потребители могут не считать его хорошим в чем-то другом — например, в том, что он предоставляет «самое высокое качество». Исследования компромиссов, которые ищут потребители в своих покупательских решениях, могут служить здесь полезным источником информации.

- **Конкурентные точки паритета** — это ассоциации, предназначенные для преодоления предполагаемых слабых сторон бренда на фоне точек различия с конкурентами. Одним из способов выявления ключевых точек паритета является ролевое позиционирование конкурентов и нахождение точек различия, к которым они стремятся. Точки различия у конкурентов, в свою очередь, подскажут точки паритета для вашего бренда.

Независимо от источников и причин наличия предполагаемых слабых сторон бренда, если в глазах потребителей он сможет выглядеть как эквивалентный конкурентам в тех областях, где он вроде как должен им проигрывать, и добиться преимуществ в других областях, его конкурентная позиция будет сильной — и, возможно, даже непревзойденной. Рассмотрим вывод на рынок пива Miller Lite, первого крупного бренда светлого пива в Северной Америке.

Miller Lite

Первоначально рекламная стратегия Miller Lite преследовала две цели: одновременно утверждение равенства с конкурентами в товарной категории (указывалось, что Miller Lite имеет «превосходный вкус») и создание точки различия. В качестве последней использовался тот факт, что новое пиво содержит на треть меньше калорий и поэтому «меньше полнит». Как это обычно случается, точки паритета и различия несколько противоречили друг другу, ибо потребители склонны приравнивать вкус к калорийности продукта. Дабы преодолеть это потенциальное разногласие, Miller прибегла к услугам знаменитых людей, в основном бывших профессиональных спортсменов. По идее, они вообще не должны пить какое-то пиво, если оно не отличается хорошим вкусом. В рекламе они появлялись в забавных ситуациях, обсуждая, какое достоинство Miller Lite — «превосходный вкус» или «меньше полнит» — лучше подходит для описания новой марки пива. Реклама заканчивалась остроумной фразой: «Все, что вы хотели от пива… и даже меньше». Со временем позиционирование марки эволюционировало, что нашло отражение в слогане новой рекламной кампании «Время Miller» — эмоциональном обращении к таким качествам марки, как способность помогать хорошо проводить время с друзьями[18].

Чтобы предложение достигло паритета по определенному атрибуту или выгоде, достаточное количество потребителей должно считать, что бренд «достаточно хорош» по этому параметру. По точкам паритета существует диапазон допуска (или приемлемости). Бренд не обязательно должен буквально рассматриваться как равный конкурентам, но потребители должны чувствовать, что он «достаточно хорош» в этом конкретном свойстве, характеристике или в отношении предлагаемой выгоды. Если это ощущение будет достигнуто, они могут захотеть основывать свои оценки и решения на других факторах, более благоприятных для бренда. Легкое пиво, по-видимому, никогда не будет таким же вкусным, как пиво полной крепости, но оно должно быть достаточно близким (по вкусу), чтобы иметь возможность эффективно конкурировать.

Часто ключом к позиционированию является не столько стремление к достижению точек различия, сколько достижение точки паритета! Рассмотрим конкуренцию между Visa и American Express в индустрии банковских карт:

Visa и American Express

Точка отличия компании Visa в категории кредитных карт заключается в том, что эта карта — самая широкодоступная, что подчеркивает основную выгоду, по которой потребители судят о продуктах данной категории — удобство. С другой стороны, American Express строит капитал своего бренда, выдвигая на первый план престиж, с которым ассоциируется их карта. Установив собственные точки различия, Visa и American Express конкурируют, пытаясь «притупить» восприятие преимуществ друг друга, чтобы

Visa

В то время как Visa стремится соответствовать престижу своего конкурента American Express, предлагая золотые и платиновые карты, American Express стремится расширить клиентский охват своей карты, чтобы свести на нет преимущество Visa как наиболее доступной кредитной карты. Источник: Oliver Hoffmann/Alamy Stock Photo

создать точки паритета. Visa предлагает золотые и платиновые карты, чтобы повысить свой престиж, заявляя: «Принимается везде, где вы только захотите», указывая при этом на популярные (и не очень) места для путешествий и отдыха, которые принимают только карты Visa — чтобы подчеркнуть как свою эксклюзивность, так и возможность пользоваться ее услугами повсюду. A American Express существенно увеличила количество точек, принимающих эти карты, и улучшает свой имидж благодаря привлечению к съемкам в своих рекламных роликах таких знаменитостей, как Роберт де Ниро, Тина Фей, Эллен Дедженерес и Бейонсе[19].

СОГЛАСОВАНИЕ СИСТЕМ ОТСЧЕТА, ТОЧЕК ПАРИТЕТА И ТОЧЕК РАЗЛИЧИЯ

Бренд нередко определяет для себя более одной реальной или потенциальной системы отсчета, если конкуренция обостряется или фирма планирует выйти в новые рыночные категории. Например, Starbucks может формировать очень разные наборы своих конкурентов, рассматривая в результате разные возможные точки паритета и различия[20]:

Рестораны быстрого питания и магазины шаговой доступности (McDonald's и Dunkin' Donuts) — предполагаемыми точками различия могут быть качество, имидж, атмосфера и разнообразие, а паритета — удобство и цена.

Бренды, ориентирующиеся на потребление дома и в офисе (Folgers, растворимый кофе NESCAFÉ и кофе K-Cups Green Mountain), — предполагаемыми точками различия могут быть качество, имидж, атмосфера, разнообразие и свежесть, а паритета — удобство и цена.

Местные кафе — предполагаемые точки различия могут быть связаны с удобством и качеством обслуживания, а паритета — с качеством продукта, разнообразием, ценами и возможностью общения внутри сообществ.

Обратите внимание, что некоторые потенциальные точки паритета и различия для Starbucks совпадают со всеми типами конкурентов, а некоторые уникальны и относятся только к определенным конкурентам.

В таких обстоятельствах маркетологи должны решить, что делать. Есть два основных варианта действий в случаях необходимости ориентироваться на несколько систем отсчета. Один из них заключается в том, чтобы сначала разработать наилучшие возможные позиционирования для каждого типа или класса конкурентов, а затем посмотреть, есть ли способ создать из них одно комбинированное позиционирование, достаточно надежное для эффективного решения всех этих задач. Однако, если конкуренты слишком разнообразны, может оказаться необходимым определить, какие из них являются приоритетными, а затем выбрать наиболее важную их группу, которая будет служить в качестве основы для дальнейших решений. Одно важное соображение состоит в том, чтобы не пытаться сделать все и для всех; это приводит к позиционированию по типу «наименьшего общего знаменателя», что обычно крайне неэффективно[21].

Наконец, если есть много конкурентов в разных категориях или подкатегориях, может быть полезно разработать позиционирование либо на уровне категории для всех соответствующих категорий («рестораны быстрого обслуживания» или «кофе навынос в супермаркете» в примере со Starbucks), либо с помощью какого-либо выбранного в каждой категории «образца» (McDonald's или NESCAFÉ для Starbucks).

BMW

Объединив, казалось бы, несовместимые качества роскошности и «заточенности» на удовольствие от вождения, BMW добилась большого успеха на американском автомобильном рынке.
Источник: BMW of North America

Иногда компания может использовать две системы отсчета, в наборы точек различия и паритета входят одни и те же параметры или факторы. В этих случаях точки различия в одной категории могут стать точками паритета в другой и наоборот. Так, рестораны Subway позиционируются как предлагающие полезные и вкусные сэндвичи. Такое позиционирование позволяет бренду создавать точку паритета по вкусу и точку различия по пользе для здоровья в сравнении с ресторанами быстрого питания, такими как McDonald's и Burger King, и в то же время создавать точку паритета по полезности и точку различия по вкусности в сравнении с ресторанами и кафе здорового питания!

Такое двоякое позиционирование позволяет брендам расширять охват рынка и потенциальную клиентскую базу. Одним из примеров этого является BMW.

BMW

Когда компания BMW в конце 1970-х впервые совершила мощный прорыв на рынок США, она позиционировала свой бренд как единственный, предлагающий автомобили, сочетающие в себе роскошь и качества «спортивной» машины. В то время потребители считали американские роскошные автомобили несколько «неуклюжими», а автомобили с высокими динамическими характеристиками воспринимались как лишенные признаков высшего комфорта и роскоши. Опираясь на дизайн своих автомобилей, немецкое происхождение и другие аспекты хорошо продуманной маркетинговой программы, BMW смогла одновременно достичь: (1) точки различия по роскоши и точки паритета по мощи и динамике в сравнении с американскими «спортивными» автомобилями, такими как Chevy Corvette, и (2) точки различия по динамическим характеристикам и точки паритета по роскоши в сравнении с американскими роскошными автомобилями типа Cadillac. Умный девиз бренда The Ultimate Driving Machine»*,** эффективно отражает недавно созданную зонтичную категорию: роскошные автомобили с высокими эксплуатационными характеристиками[22].

Хотя подобное двойственное позиционирование часто привлекательно тем, что с его помощью в определенной мере можно согласовать друг с другом потенциально противоречивые потребительские цели и прийти к «лучшему для обоих миров» решению, у него есть и обратная сторона. Если точки паритета и точки различия не окажутся достаточно убедительными в глазах потребителей из обеих категорий, то бренд не будет рассматриваться как серьезный игрок ни в одной из них. Ярким примером такой рискованной стратегии служат карманные компьютеры первых поколений, такие как Palm Pilot и Apple Newton. Их производители безуспешно пытались спозиционировать эти гаджеты одновременно в нескольких разных категориях — от пейджеров до ноутбуков.

Часто хорошее позиционирование имеет несколько точек различия и паритета. Из них две или три действительно определяют поле конкурентных баталий, поэтому их следует тщательно анализировать и развивать. Хорошее позиционирование также должно следовать правилу «80 на 20» и быть применимо к 80 % продуктов бренда. Попытки позиционировать бренд на основе всех 100 % его продуктов часто приводят к неудовлетворительному результату в духе «наименьшего общего знаменателя». Оставшиеся 20 % продуктов (которые выбиваются из общего таким образом «спозиционированного» ряда) должны быть проанализированы отдельно на предмет наличия для них надлежащей стратегии брендинга. Кроме того, полезно понять, можно ли их как-то изменить (и если да, то как), чтобы они лучше соответствовали позиционированию бренда.

Карты восприятия, также называемые картами позиционирования, могут быть полезны для выбора конкретных преимуществ в качестве точек различия или паритета для позиционирования бренда. Карты восприятия — это визуальное представление восприятий и предпочтений потребителей. Они показывают количественную картину ситуации на рынке, а также то, как потребители рассматривают различные продукты, услуги и бренды во многих измерениях. Накладывая предпочтения и запросы потребителей на восприятие бренда, маркетологи могут выявлять «дыры», которые указывают на неудовлетворенные потребности и потому — на маркетинговые возможности[23].

---

* Дословно — «Идеальная машина для вождения». — *Примеч. пер.*

** BMW — немецкая марка, и оригинальный слоган фирмы сформулирован на немецком языке: Freude am Fahren (дословно — «радость от вождения»). Упоминаемый авторами англоязычный слоган является очень вольным и адаптированным под американские реалии изначальным девизом бренда. По некоторым данным, в США слоган The Ultimate Driving Machine сегодня либо вытесняется, либо сосуществует с более близким к оригиналу Sheer Driving Pleasure. — *Примеч. науч. ред.*

СОЗДАНИЕ УСТОЙЧИВОГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Конкурентное преимущество рыночного предложения отражает способность последнего удовлетворить потребности клиента в большей степени, чем альтернативные средства. Таким образом, создание конкурентного преимущества дает клиентам повод выбрать данное предложение, а не доступную альтернативу.

УСТОЙЧИВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО КАК МАРКЕТИНГОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Чтобы создать сильный бренд и избежать попадания в «ловушку коммодитизации»*, маркетологи должны в первую очередь сами поверить в то, что из своего предложения можно сделать нечто выделяющееся и достаточно явно отличающееся от того, что присутствует на рынке, создав таким образом устойчивое конкурентное преимущество[24]. **Конкурентное преимущество** — это умение и способность компании действовать в одном или нескольких направлениях таким образом, что конкуренты окажутся не в состоянии делать это лучше — или хотя бы на примерно одном уровне с ней. Или они по какой-то причине не захотят вступать с ней в борьбу.

Некоторые фирмы добиваются успеха в этом деле. Например, передовые фармацевтические компании разрабатывают так называемые биопрепараты — лекарства, производимые с использованием клеток организма, а не посредством химических реакций в лаборатории, — в частности потому, что фирмам-подражателям (которые специализируются на выпуске аналогов оригинальных лекарств) будет труднее создавать непатентованные версии этих средств, когда на них истечет срок действия патента. Так, Roche Holding пользовался своим преимущественным положением не менее трех лет, поставляя на рынок биопрепарат для лечения ревматоидного артрита Rituxan (объем продаж которого достигал 7 миллиардов долларов в год), прежде чем стал доступным его непатентованный аналог[25].

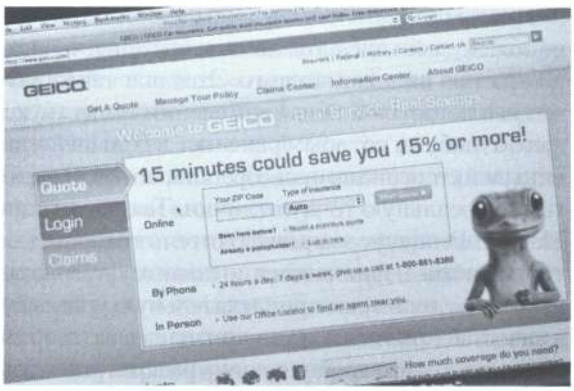
Только немногие конкурентные преимущества по своей природе являются устойчивыми, в более или менее долгосрочной перспективе они часто копируются конкурентами. Вместо этого их можно использовать в качестве «трамплинов» для получения новых преимуществ, подобно тому как Microsoft использовала свою операционную систему для продвижения пакета Microsoft Office и сетевых приложений. В общем случае компания, надеющаяся выжить в конкурентной борьбе, должна постоянно выискивать новые преимущества, которые должны служить основой для ее отличий от других.

Любая характеристика продукта или услуги, которая выгодно отличает их от аналогичных предложений конкурентов и которая является достаточно востребованной и технически достижимой, может служить отличительной чертой бренда. Очевидным и часто наиболее убедительным средством дифференциации для потребителей являются преимущества, связанные с эксплуатационными качествами. Swatch предлагает красочные модные часы, GEICO предлагает надежное страхование по сниженным ценам.

GEICO

GEICO потратила сотни миллионов долларов на телевизионную рекламу. Стоило ли это того? Да — считает Уоррен Баффет, председатель и генеральный директор материнской компании GEICO Berkshire Hathaway. GEICO стала самым быстрорастущим автострахователем в Соединенных Штатах, продавая свои полисы потребителям напрямую под основным лозунгом: «15 минут могут сэкономить вам 15 % или больше на страховке вашего автомобиля». В партнерстве с The Martin Agency компания GEICO провела серию очень креативных и отмеченных наградами рекламных кампаний, чтобы подчеркнуть различные аспекты своего бренда. Телевизионная реклама с изображением говорящей на кокни ящерицы-геккона укрепляет имидж бренда GEICO как надежного и состоявшегося. В рамках кампании Happier Than моделируются утрированные ситуации, чтобы описать, насколько счастливы

* В оригинальном англоязычном тексте — commodity trap. Этот термин пока не получил устоявшегося русскоязычного эквивалента. Что такое «коммодити», уже разъяснялось ранее. «Ловушка коммодитизации» — это ситуация, в которой оказывается производитель, у которого не остается никаких вариантов, кроме как выпускать все то же самое, что и все остальные его конкуренты, при этом ничем от них не отличаясь. В результате единственный параметр, которым этот производитель может оперировать, — это цена. — *Примеч. науч. ред.*



Geico

Geico успешно буквально «заглушила» рекламные голоса своих конкурентов и стала самой быстрорастущей компанией по автострахованию в США благодаря текущим многомиллионным рекламным кампаниям на телевидении, в которых ящерица-геккон с акцентом кокни дает советы на тему экономии денег.
Источник: NetPhotos/Alamy Stock Photo

клиенты GEICO — например, верблюд в среду (день горба*) или Дракула, работающий волонтером по сбору донорской крови. Третья кампания с участием говорящей свинки Максвелла посвящена конкретным продуктам и услугам. Четвертая кампания «А знали ли вы» начинается с того, что человек комментирует знаменитый 15-минутный слоган компании собеседнику, который отвечает: «Ну, это же и так знают все». Затем первый оратор пытается сохранить лицо, переключаясь на некоторые другие общеизвестные вещи, например, что Пиноккио был плохим мотивационным оратором или Старый Макдональд** был еще тем грамотеем. Несколько рекламных кампаний дополняют друг друга и опираются на успех друг друга. Фирма доминирует в телеэфире с таким количеством разнообразных призывных сигналов на тему страхования автомобилей, что реклама конкурентов на ее фоне просто теряется[26].

Иногда изменения в маркетинговой среде могут открыть новые возможности для создания факторов дифференциации. Спустя восемь лет после запуска Sierra Mist, когда продажи начали стагнировать, PepsiCo воспользовалась растущим интересом потребителей к натуральным и органическим продуктам, чтобы позиционировать этот свой безалкогольный напиток с лимоном и лаймом как полностью натуральный, содержащий всего пять ингредиентов: газированную воду, сахар, лимонную кислоту, натуральный ароматизатор и цитрат калия.

Часто позиционирование бренда выходит за рамки качеств продукции данной торговой марки. Компании могут создавать убедительные образы, отвечающие социальным и психологическим потребностям людей. Основное объяснение необычайно высокой доли Marlboro на мировом табачном рынке (около 30 %) заключается в том, что образ «мачо-ковбоя» задевал какие-то важные струны в душах у большей части курильщиков. Компании, занимающиеся производством вина и спиртных напитков, также усердно работают над созданием отличительных имиджей своих брендов. Даже физическое пространство может быть мощным генератором запоминающихся образов. Hyatt Regency Hotels стремится создать неповторимый имидж с помощью своих вестибюлей-атриумов.

Чтобы определить возможные средства дифференциации, маркетологи должны сопоставить желание потребителей получить выгоду со способностью своей компании ее предоставить. Например, они могут спроектировать свои каналы сбыта так, чтобы покупка продукта была проще и выгоднее. Так, еще в 1946 году корм для домашних животных был, как правило, дешевым, не очень питательным и продавался исключительно в супермаркетах и в каких-то случайных магазинах. Компания Iams из Дейтона (Огайо) добилась успеха, продавая корма премиум-класса через местных ветеринаров, заводчиков и специализированные зоомагазины.

СТРАТЕГИИ СОЗДАНИЯ УСТОЙЧИВОГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Три основные стратегии являются неотъемлемой частью разработки ценностного предложения, которое выделяет его среди конкурентов. Они должны подчеркнуть отличительные черты существующего атрибута предложения, ввести новый атрибут и создать сильный бренд[27].

---

* В данном фрагменте используется игра слов американского английского, в неформальной, молодежной лексике которого среда называется hump day («день горба» или «горбатый день»). Среда — середина недели, поэтому, «перевалив» через нее, работать становится легче, так как пятница, а там и выходные, уже не за горами. — *Примеч. пер.*

** Старый Макдональд (Old McDonald) — фермер, персонаж американской детской песенки. — *Примеч. пер.*

Дифференциация по существующему атрибуту. Это квинтэссенция стратегии создания конкурентного преимущества. Gillette отличается от конкурентов тем, что делает упор на качество бритья. Интернет-магазин расходных материалов для бритья Dollar Shave Club подчеркивает, что его конкурентным преимуществом по сравнению с премиальными брендами — такими, как Gillette, — является цена. Zappos отличается от других интернет-магазинов обуви уровнем обслуживания клиентов. BMW делает упор на удовольствие от вождения ее автомобилей, Volvo уделяет особое внимание безопасности, а Rolls-Royce отличается своей роскошью — и все это для того, чтобы выделиться чем-то среди конкурентов.

Дифференциация по атрибуту, значимому для целевых клиентов, является наиболее интуитивным способом создания конкурентного преимущества. Однако этого часто трудно достичь, потому что предложения во всех категориях продуктов становятся все более похожими друг на друга по мере улучшения их общих потребительских и эксплуатационных качеств. Хорошим примером являются телевизоры: поскольку технические достижения улучшили их качество в целом, различия между доступными опциями у разных моделей и брендов стали менее очевидными для потребителей, которые воспринимают все телевизоры как похожие друг на друга.

Привнесение нового атрибута. Вместо повышения потребительских и эксплуатационных качеств предлагаемых продуктов по уже существующим их атрибутам компания может выделить свое предложение, введя в него какой-то новый атрибут, которого нет у конкурентов. Примеров тому предостаточно: TOMS решила отличаться от традиционных производителей обуви своей программой социальной ответственности «Купи одну, отдай одну». PepsiCo использовала только полностью натуральные ингредиенты, чтобы отличить свой лимонно-лаймовый безалкогольный напиток Sierra Mist от других безалкогольных напитков. Dollar Shave Club решил выделиться за счет прямой доставки товаров для бритья потребителю на основе подписки. Uber упростил денежные операции между пассажирами и водителями такси, внедрив безналичный расчет. A Nest снабдила свои термостаты функцией машинного обучения в качестве альтернативного подхода к контролю температуры в доме.

Примечательно, что введение нового атрибута не обязательно предполагает изобретение чего-то полностью инновационного. Этот шаг также может заключаться в таком изменении существующего атрибута, которым ранее все в большей или меньшей степени так пренебрегали, что он превратится в реальную точку отличия. Так, компания Method Products — производитель товаров для уборки дома — пошла именно по этому пути, разработав эстетически привлекательную упаковку в качестве отличительного признака в категории продуктов, в которой упаковка рассматривалась с чисто функциональных позиций. В том же духе Apple представила дизайн как ключевое отличие в категории персональных компьютеров, когда выпустила разноцветный iMac в форме яйца, заключенного в полупрозрачный пластик.

Хотя введение нового атрибута может дать компании большое преимущество, такой шаг редко обладает устойчивостью в более-менее длительной перспективе. Если покупатели оценят его по достоинству, то конкуренты, не теряя времени, скопируют этот атрибут, что значительно снизит конкурентное преимущество компании, впервые его применившей. Создание устойчивого конкурентного преимущества требует, чтобы компания постоянно находила свежие и уникальные способы создания потребительской ценности.

Создание сильного бренда. Ценным источником устойчивого конкурентного преимущества является мощный бренд, который дает клиентам основание выбирать предложение компании. Примером является компания Harley-Davidson, которая, вероятно, обязана своим успехом как силе своего бренда, так и дизайну мотоциклов. Вкус — это не то, что отличает Coca-Cola от других напитков на основе колы; скорее, это образ торговой марки Coke, который преодолел национальные границы и культурные барьеры и стал известен почти повсюду на планете.

Дифференциация за счет силы бренда имеет особое значение в категориях таких товаров, как каши и хлопья для завтраков, безалкогольные и алкогольные напитки. Grey Goose, например, успешно позиционирует свой продукт как водку с лучшим вкусом в мире, что позволяет компании устанавливать значительную надбавку к цене в отличие от многих конкурирующих брендов. Успех, которого добился Grey Goose в достижении этого отличия, особенно примечателен,

потому что водка фактически является товаром, разработанным как «нейтральный алкоголь», который не имеет «отличительного характера, аромата, вкуса или цвета»[28]. В отличие от различных водок премиум-класса, именно бренд Grey Goose, очевидно, является фактором, стимулирующим его покупку.

Помимо того что бренд рассматривается как атрибут предложения компании, он также играет особую роль в создании конкурентного преимущества: он влияет на восприятие предложения по таким параметрам, как качество, надежность и долговечность, — а это параметры, которые зачастую не сразу видны покупателям. Таким образом, бренды могут наполнить предложение компании уникальными и значимыми сигналами, которые выходят за рамки реальных характеристик продукта и услуги компании и несут в представлении клиентов дополнительную ценность. Другими словами, клиенты покупают не только продукцию Harley-Davidson, Coca-Cola и Warby Parker, они покупают некие особые смыслы, которые, как подразумевается, несут в себе эти бренды.

У брендов есть и другая сторона. Помимо влияния на ассоциации, возникающие у клиентов в связи с предложением, сильный бренд может на самом деле управлять их поведением, когда этот бренд является первым, что приходит в голову покупателю как способ удовлетворить данную потребность. Например, Budweiser последовательно продвигает свой продукт, поэтому, когда его клиенты думают о пиве, Bud является первым, что приходит им на ум*. GEICO — еще одна компания, которая тратит десятки миллионов долларов каждый год на то, чтобы у водителей в голове возникал бренд GEICO в первую очередь, когда они вспоминают о страховке для автомобиля. McDonald's стремится стать тем рестораном быстрого питания, название которого приходит людям на ум в первую очередь, вытесняя из их сознания конкурентов Burger King, Wendy's и Taco Bell. Tylenol, Advil и Aleve получили известность в категории безрецептурных болеутоляющих средств, что позволяет этим брендам сохранять свое лидерство на рынке в категории продуктов, наполненных функционально идентичными и недорогими дженериками.

Высокая всеобщая осведомленность о бренде также создает конкурентное преимущество, заключающееся в том, что та торговая марка, которую рассматривают в первую очередь, часто становится для потребителей той точкой отсчета (или выбором «по умолчанию»), по которой оцениваются другие предложения. Это важное преимущество, поскольку, если покупателям не будет предоставлена веская причина для выбора альтернативного варианта, они, скорее всего, остановятся именно на «варианте по умолчанию».

КОММУНИЦИРОВАНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ РЫНОЧНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Разработав стратегию позиционирования бренда, маркетологи должны донести ее до всех в своей организации, чтобы она служила ориентиром в их словах и действиях. Обычно это достигается путем разработки заявления о позиционировании, в котором говорится о принадлежности предложения к конкретной категории, а также о его точках паритета и различиях. В следующих разделах обсуждаются ключевые аспекты создания эффективного заявления о позиционировании, а также формы, в которых оно доводится до целевой аудитории.

СОЗДАНИЕ ЗАЯВЛЕНИЯ О ПОЗИЦИОНИРОВАНИИ

В заявлении о позиционировании предложения должно быть четко сформулировано его ключевое преимущество, а также кто является его целевыми клиентами. Только тогда оно даст клиентам информацию о причинах, по которым им следует выбрать именно предложение компании. Рассмотрим следующие заявления о позиционировании Hertz, Volvo и Domino's соответственно, которые на протяжении многих лет нацеливали свои коммуникационные кампании на клиентов.

Для профессионалов, у которых всегда мало времени (своих целевых клиентов), Hertz предлагает быстрый и удобный способ арендовать нужный тип автомобиля в аэропорту (ценностное предложение).

* Не надо забывать, что авторы ориентируются прежде всего на американского читателя: в других местах планеты слово «пиво» будет ассоциироваться в первую очередь с совершенно другими брендами... или вообще не ассоциироваться с каким-либо брендом. — *Примеч. науч. ред.*

Для состоятельных семей, заботящихся о своей безопасности на дороге (целевых клиентов), Volvo предлагает самый безопасный и долговечный автомобиль, на котором может ездить семья (ценностное предложение).

Любителям пиццы, для которых принципиально удобство (целевые клиенты), Domino's предлагает вкусную горячую пиццу с быстрой доставкой прямо к двери (ценностное предложение).

Важным вопросом при разработке заявления о позиционировании является решение о том, следует ли продвигать конкретные атрибуты, описывающие предложение компании, или сосредоточиться на конечных преимуществах, обеспечиваемых этими атрибутами. Многие маркетологи склонны сосредотачиваться именно на преимуществах как на главном в позиционировании предложения. Это связано с тем, что потребителей обычно больше интересуют выгоды и то, что именно они получат от данного продукта.

Атрибуты предложения, с другой стороны, обычно играют скорее вспомогательную роль. Как-то набор атрибутов может обеспечивать некоторое преимущество, но он может меняться со временем. Атрибуты являются «причинами верить» или «доказательствами» того, почему бренд может утверждать (и эти утверждения выглядят достаточно достоверными), что он предлагает определенные преимущества. Маркетологи мыла Dove, например, расскажут о том, как характеристики очищающего крема, из которого оно состоит на четверть, «уникально обеспечивают» бóльшую мягкость кожи. Singapore Airlines может похвастаться превосходным клиентским сервисом на борту благодаря вышколенным стюардессам и общей высокой культуре обслуживания.

GMAC

После того как бывшая GMAC Financial Services была переименована в ALLY Financial, в маркетинговой кампании вскоре после этого запущенной дочерней компании Ally Bank рекламировался простой подход к обслуживанию клиентов — без всяких уловок подчеркивавший их взаимодействие с людьми, а не с машинами. Источник: Piotr Swat/Alamy Stock Photo

КОММУНИЦИРОВАНИЕ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ К КАТЕГОРИИ

Принадлежность к категории может быть очевидной. Целевые клиенты знают, что Maybelline — ведущий бренд косметики, Cheerios — ведущий бренд хлопьев, McKinsey — ведущая консалтинговая фирма и т. д. Но когда продукт новый, маркетологи должны информировать потребителей о принадлежности бренда к определенной категории.

Иногда потребители могут в теории знать об этом, но не быть до конца убежденными, что бренд действительно относится к этой категории. Они могут знать, что HP производит цифровые камеры, но при этом быть не уверены, относятся ли эти изделия HP к тому же классу, что и аппараты Canon, Nikon и Sony. В этом случае HP может счесть полезным увеличить свои усилия по созданию имиджа, который означал бы принадлежность к данной категории.

Бренды иногда позиционируются как связанные с категориями, к которым они, казалось бы, не должны относиться. Такой подход — один из способов подчеркнуть отличие бренда, при условии, что потребители знают его фактическую принадлежность. Вместо того чтобы помещать замороженную пиццу DiGiorno в категорию замороженной пиццы, маркетологи отнесли ее в категорию пиццы с доставкой в рекламе, которая провозглашает: «Это не доставка, это DiGiorno!». Точно так же платный канал HBO разработал оригинальные, «острые» программы, чтобы оправдать повышенную цену подписки, приняв слоган «Это не телевидение, это HBO».

Типичный подход к позиционированию заключается в том, чтобы в первую очередь информировать потребителей о принадлежности

бренда к какой-то категории, прежде чем указать на его отличия. Предположительно, потребители должны знать, что представляет собой продукт и какую функцию он выполняет, прежде чем решить, превосходит ли он предложения других брендов, с которыми конкурирует. Для новых продуктов первоначальная реклама часто концентрируется на повышении узнаваемости бренда, а последующие рекламные попытки создают его имидж. Так, Ally Bank воспользовался недоверием к финансовым учреждениям, чтобы занять свое уникальное положение.

Ally Financial

Переименовав GMAC Financial в Ally Financial и запустив свою дочернюю компанию Ally Bank, фирма в первую очередь провела кампанию, в которой человек в костюме со вкрадчивыми манерами (символически представляющий типичный банк) был груб с ничего не подозревающими детьми (символизирующими типичных клиентов типичного банка). Идея заключалась в том, чтобы показать Ally Bank простым и понятным. В другой рекламе ушлый банковский служащий сидел с двумя молоденькими девушками за маленьким столиком и спрашивал одну из них, не хочет ли она пони. Когда та сказала «да», он подарил ей маленького игрушечного пони. Когда же после этого другая девушка сказала «да», он подарил ей настоящего пони. Первая, будучи явно недовольной, спросила, почему ей не подарили настоящего пони, и мужчина ответил: «А вы и не спрашивали». Обеспечив первоначальную осведомленность клиентов о своих предложениях, кампания разработала свое «прямое» позиционирование с несколькими последующими рекламными роликами, транслировавшими тему «Вашим деньгам нужен союзник»* и рекламирующими возможность для клиентов общаться в Ally Bank с людьми, а не с машинами. В рекламном ролике «Химчистка» реальные клиенты химчистки были сняты скрытой камерой, когда они пытались что-то сделать с блендером, рядом с которым стояла табличка с надписью, что они должны использовать этот блендер, если нуждаются в помощи. Ролик заканчивался словами: «Ally Bank. На помощь придут люди. Не машины»[29].

Существует три основных способа передать принадлежность бренда к категории:

- *Указание на преимущества и ценность, присущие данной категории.* Чтобы убедить потребителей в том, что продукт бренда будет обладать всеми теми характеристиками, которые являются фундаментальными причинами использования всех продуктов данной категории, маркетологи часто указывают на его соответствующие свойства — чтобы обозначить принадлежность своего бренда к этой категории. Таким образом, в отношении инструментов, предназначенных для использования в промышленности, может заявляться об их долговечности, а относительно антацидов (лекарств от изжоги) — об их эффективности. «Брауни микс» — смесь для кексов — может попасть в категорию выпечки, если в ее рекламе заявить, что она обладает превосходным вкусом, и это заявление может быть поддержано перечнем входящих в нее высококачественных ингредиентов (характеристиками) или показом, как пользователи наслаждаются ее потреблением (изображениями).
- *Сравнение с другими брендами.* Известные, уже заслужившие уважение бренды в какой-то категории также могут помочь торговой марке компании указать на свою принадлежность к этой категории. Когда имя Tommy Hilfiger было еще никому не известно, реклама этого бренда продвигала его статус как великого американского дизайнера, ставя его в один ряд с Geoffrey Beene, Calvin Klein и Perry Ellis, которые уже были признанными представителями этой категории.
- *Использование дескриптора продукта.* Дескриптор продукта — это краткое описание, которое следует за названием бренда, часто является средством передачи того, что бренд относится к данной категории. Ford Motor Co. инвестировала более 1 миллиарда долларов в радикально новую модель 2004 года под названием X-Trainer, которая сочетала в себе атрибуты внедорожника, минивэна и универсала. Чтобы подчеркнуть свое уникальное положение и избежать ассоциации с моделями Explorer и Country Squire, автомобиль, в конце концов получивший название Freestyle, был назван «спортивным универсалом».

КОММУНИЦИРОВАНИЕ ПРОТИВОРЕЧАЩИХ ДРУГ ДРУГУ ВЫГОД И ПРЕИМУЩЕСТВ

Как мы видели ранее, одна из общих проблем при позиционировании заключается в том, что многие из преимуществ продукта компании, составляющих точки паритета и различия, негативным образом коррелируют друг с другом. Так, Conagra должна убедить потребителей

* Игра английских слов: ally переводится как «союзник». Ср. с названием «Ally Bank». — *Примеч. пер.*

в том, что замороженные продукты Healthy Choice одновременно и приятны на вкус, и полезны. Рассмотрим эти примеры отрицательно коррелированных атрибутов и преимуществ: низкая цена и высокое качество, мощность и безопасность, «вкусность» и низкокалорийность, прочность и изысканность, питательность и приятный вкус, распространенность и эксклюзивность, действенность и мягкость, разнообразие и простота.

Более того, индивидуальные свойства и преимущества часто имеют как положительные, так и отрицательные стороны. Например, рассмотрим какие-нибудь бренды-долгожители, такие как кресла La-Z-Boy, верхнюю одежду Burberry или газету The New York Times. Богатое историческое наследие бренда может наводить на мысль об опытности, мудрости и квалифицированности, а также о подлинности. С другой стороны, это также может означать старомодность, а не современность.

Проблема заключается в том, что потребители обычно хотят максимизировать оба отрицательно коррелированных свойства продукта и получить выгоды от его использования, которые вместе с тем труднодостижимы. Большáя часть искусства и науки маркетинга заключается в поиске компромиссов, и позиционирование ничем в этом не отличается. Наилучший подход, безусловно, состоит в том, чтобы разработать продукт или услугу, которые имеют хорошие характеристики во всех относящихся к делу измерениях. GORE-TEX удалось преодолеть противоречащие друг другу представления о «дышащих» и «водонепроницаемых» тканях благодаря технологическим достижениям. Когда глубокие исследования, основанные на опросах и фокус-группах, с выявлением в их результате количественных параметров, показали, что потребители хотят пользоваться преимуществами новых технологических достижений без того, чтобы излишне ломать себе голову над ними, Royal Philips запустила кампанию «Разум и простота» для своего бренда электроники Philips, которая рекламировала свою продукцию как простую в использовании.

Другие подходы заключаются в запуске двух разных маркетинговых кампаний, каждая из которых посвящена разным атрибутам или преимуществам бренда: одна связывает бренд с человеком, местом или вещью, которые обладают достаточным авторитетом или имиджем для отнесения атрибута к точкам паритета или различия; а другая убеждает потребителей в том, что негативная корреляция между атрибутами и выгодами предложения, если они рассматривают их под другим углом зрения, на самом деле положительна[30].

Jim Beam

Jim Beam использовал профессиональных авторов рассказов, чтобы отточить свой маркетинг и позиционирование.
Источник: Alko/Alamy Stock Photo

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КАК РАССКАЗ ИНТЕРЕСНОЙ ИСТОРИИ

Некоторые эксперты по маркетингу описывают позиционирование бренда не как описание конкретных атрибутов или преимуществ, а как некое повествование или рассказ интересной истории. Потребителям нравятся воображаемое богатство и образы, которые они могут получить в результате своих размышлений об истории, стоящей за товаром или услугой.

Чтобы отточить свои маркетинговые действия и позиционирование, компания Jim Beam (выпускающая алкогольные напитки под брендами Jim Beam и Maker's Mark) наняла The Moth — группу профессиональных рассказчиков, наиболее известную своими еженедельными радиопередачами на общественные темы, чтобы начать одну из трехдневных сессий своих маркетинговых команд, которые обычно проводятся раз в два года. Команда Moth выработала общую канву истории, определила наиболее ее значимые части и попросила сотрудников Beam сочинить на этой

основе истории и рассказывать их друг другу. Такой подход позволил компании придумать убедительное повествование, формулирующее ее ценностное предложение для клиентов[31].

Некоторые исследователи считают, что такой «нарративный брендинг» основан на глубоких метафорах, связанных с воспоминаниями, ассоциациями и историями людей[32]. Они выделяют пять его элементов: история бренда в словах и метафорах; потребительский путь или то, как потребители воспринимают бренд и с течением времени фиксируют его в своем сознании, а также точки соприкосновения — те ситуации, в которых они вступают в контакт с брендом; визуальный язык или экспрессия бренда; манера, в которой ведется повествование, как история преподносится адресатам на практике или как бренд воздействует на их чувства; роль бренда в жизни потребителей. Основываясь на литературных традициях и опыте бренда, они также выделяют четыре ключевых аспекта истории бренда: (1) «мизансцена» (время, место и контекст), (2) действующие лица (бренд как персонаж, его роль в жизни аудитории, его отношения и обязанности, а также его история или миф о создании), (3) «нарративная дуга» (то, как повествовательная логика разворачивается во времени, включая действия, желаемые впечатления и переживания, определяющие события и момент прозрения) и (4) язык (аутентифицирующий голос, метафоры, символы, темы и лейтмотивы).

Родственная концепция, называемая «первичным брендингом», рассматривает бренды как сложные системы убеждений. Сторонники первичного брендинга утверждают, что различные бренды, такие как Google, MINI Cooper, Корпус морской пехоты США, Starbucks, Apple, UPS и Aveda, имеют свой особый «первичный код» или «свою ДНК», и именно это находит отклик у клиентов и порождает в них пыл и страсть. Есть семь элементов, составляющих эту систему внутренних убеждений или «первичный код»: история сотворения, «символ веры» (кредо), иконы, ритуалы, священные слова, способы взаимодействия с неверующими и хороший лидер[33].

Памятка маркетолога

Позиционирование стартапа

Создание брендов — сложная задача для малого бизнеса с ограниченными ресурсами и бюджетом. Тем не менее существует множество историй успеха предпринимателей, которые создали свои бренды практически с нуля и стали лидерами. Когда ресурсы ограниченны, целенаправленность и последовательность в маркетинговых программах становятся критически важными. Креативность также имеет первостепенное значение — поиск новых способов продавать идеи о продуктах потребителям. Вот некоторые конкретные рекомендации по брендингу для малого бизнеса:

- *Определитесь с тем, что вы считаете достаточно явным преимуществом в параметрах или эксплуатационных качествах продукта или услуги.* Что касается любого бренда, очевидные и значимые различия в характеристиках его продуктов и сервисов могут стать ключом к успеху. Dropbox занял прочную позицию относительно множества конкурентов, которые также предлагают потребителям средства для удобного хранения огромного количества документов, фотографий, видео и других файлов, отчасти благодаря удобному подходу с одной папкой для размещения на нескольких устройствах пользователя[34].
- *Сосредоточьтесь на создании одного или двух сильных брендов, основанных на одной или двух ключевых ассоциациях.* Малые предприятия должны полагаться максимум на пару брендов и соответствующие ассоциации как на их отличительные черты, которые следует постоянно и последовательно укреплять в рамках маркетинговой программы, чтобы с течением времени они прочно вошли в массовое сознание. Имеющий свои корни в культуре сноуборда и серфинга, бренд одежды для этих видов активного отдыха Volcom провозгласил свое кредо «Молодежь против истеблишмента», что привело к стабильным продажам также и его музыки, спортивной одежды и ювелирных изделий.
- *Продвигайте пробную версию продукта или услуги любым возможным способом.* Успешный малый бизнес должен отличаться тем, что потребители могут узнать и испытать на своем собственном опыте. Одним из способов является поощрение тестов продукции путем предоставления ее образцов, демонстрации или любых других средств, позволяющих привлечь внимание потребителей к бренду. See's Candies позволяет покупателям попробовать любую конфету в выбранном ими магазине. Как заметил один из топ-менеджеров: «Это лучший маркетинг, который у нас есть, если люди попробуют и им понравится». See's использует только свежие ингредиенты и не добавляет консервантов, чтобы создавать свои соблазнительные вкусы[35].
- *Разработайте целостную стратегию работы в цифровом пространстве, чтобы сделать бренд «больше и лучше».* Социальные сети, интернет-реклама и электронная коммерция — все это

позволяет небольшим фирмам создать свой более широкий профиль, чем они могли бы иметь без этих средств. Urbane Apartments, компания по инвестициям и управлению недвижимостью в Ройал-Оук (штат Мичиган), имеет известность в виртуальном мире, которая намного превышает ее реальный масштаб. Компания может похвастаться написанным резидентами блогом, рекламирующим любимые направления Royal Oak, собственной социальной сетью Urbane Lobby для арендаторов и активными профилями на YouTube, Facebook и Twitter[36]. Мобильный маркетинг может быть особенно важен, учитывая локальный характер многих малых предприятий.

- *Поднимите шумиху вокруг своего бренда и создайте лояльное сообщество.* Малые предприятия должны полагаться на «сарафанное радио», чтобы их позиционирование укоренилось в массовом сознании, но они могут также предпринять какие-то PR-ходы, задействовать социальные сети, недорогие рекламные акции и использовать возможности спонсорства в качестве недорогой альтернативы. Создание активного сообщества бренда среди существующих и потенциальных клиентов также может быть экономически эффективным способом укрепить лояльность и помочь распространить информацию среди новых потенциальных клиентов. У Evernote есть несколько десятков «опытных и влиятельных пользователей», которые служат страстными «послами бренда», распространяющими информацию о нем и его приложении для организации и хранения личной информации, рекламируемом онлайн-компанией как универсальный «внешний мозг» для своих клиентов[37].
- *Используйте хорошо интегрированный набор элементов бренда.* С тактической точки зрения для малого бизнеса важно максимизировать вклад всех типов факторов, влияющих на ценность бренда. В частности, следует разработать отличительный, хорошо интегрированный набор элементов бренда — фирменные наименования, логотипы, упаковка, — которые повышают как узнаваемость бренда, так и его имидж. Эти элементы должны быть запоминающимися и значимыми, с максимально возможным творческим потенциалом. Инновационная упаковка может заменить рекламные кампании, привлекая внимание в момент покупки. SmartFood представила свой первый продукт без какой-либо «внешней» рекламы с помощью как уникальной упаковки, которая служила ярким, привлекающим внимание визуальным «раздражителем» на магазинной полке, так и обширной программы дегустации, призывавшей этот продукт попробовать. Имена собственные или фамилии, которые часто характеризуют малые предприятия, могут создать отличительную черту, но могут стать негативным моментом, например, с точки зрения их трудной произносимости, значимости, запоминаемости или других соображений брендинга.
- *Используйте как можно больше вторичных ассоциаций.* Вторичные ассоциации — любые люди, места или вещи, которые вызывают потенциально уместные и относящиеся к делу ассоциации — часто являются экономически эффективным способом создания ценности бренда, особенно те, которые помогают сигнализировать о связанном с ним качестве или надежности. В 1996 году Дж. Дариус Бикофф запустил линию бутилированной воды с увеличенным содержанием электролитов под названием SmartWater, за которой через два года последовало введение VitaminWater, обогащенной витаминами и ароматизированной альтернативы простой воде в бутылках, а еще через два года — FruitWater. Грамотный маркетинг (включая рекламные контракты с рэпером 50 Cent, певицей Келли Кларксон, актрисой Дженнифер Энистон и звездой футбола Томом Брэди) помог добиться успеха. Менее чем через 10 лет после запуска компания Бикоффа Energy Brands, также известная как Glacéau, была продана компании Coca-Cola за 4,2 миллиарда долларов[38].

ВЫВОДЫ

1. Ключевым аспектом маркетинговой стратегии является разработка ценностного предложения и его позиционирование для целевых клиентов. Четко формулируя свое ценностное предложение и продумывая позиционирование, компании могут обеспечить высокую ценность и удовлетворенность клиентов, что приведет к большому количеству повторных покупок и, в конечном итоге, к большей прибыльности компании.
2. В зависимости от запросов потребителей предложение может создавать ценность в трех областях. Выделяют функциональную ценность, определяемую балансом выгод и затрат, непосредственно связанных с характеристиками предложения; психологическую ценность, которая включает в себя соответствующие психологические выгоды и затраты; монетарную ценность, т. е. баланс финансовых доходов и расходов, связанных с предложением. По всем трем параметрам потребительская ценность представляет собой разницу между оценкой потребителями всех выгод и издержек предложения и их оценкой выгод и издержек воспринимаемых ими альтернатив.
3. Ценностное предложение состоит из всего набора преимуществ, которые компания обещает дать своим клиентам. Оно основано на разнице между преимуществами, которые получают клиенты, и затратами, которые они берут на себя в связи с принятием предложения компании. Ценностное предложение зависит от клиентов; сегменты клиентов с различными потребностями требуют различных ценностных предложений.
4. Позиционирование — это акт разработки предложения и связанного с ним имиджа компании

с целью занять особое место в сознании целевых клиентов. В отличие от ценностного предложения, которое формулирует все преимущества и издержки предложения, позиционирование фокусируется исключительно на ключевых преимуществах, которые покажут потребителям ту причину, по которой им следует выбрать предложение компании.

5. Потребители определяют ценность предложения относительно системы отсчета, используемой для оценки его выгод и издержек. Предложение может рассматриваться как привлекательное по сравнению с чем-то, что обладает более низкими качествами, и то же самое предложение может восприниматься как непривлекательное по сравнению с более качественным предложением. Маркетологи должны тщательно выбирать систему отсчета, которая будет подчеркивать ценность их предложения.
6. Ключевым компонентом разработки стратегии позиционирования является выявление точек различия — свойств, выгод или преимуществ, которые являются уникальными для предложения компании, и точек паритета — свойств, выгод или преимуществ, общих для предложения компании с предложениями конкурентов. Три критерия определяют, действительно ли ассоциация с брендом может рассматриваться в качестве его отличительной черты: желательность, реализуемость и дифференциация.
7. Конкурентное преимущество — это умение и способность компании действовать в одном или нескольких направлениях таким образом, что конкуренты окажутся не в состоянии (или не захотят) делать это лучше или хотя бы примерно на одном уровне с ней. Конкурентное преимущество предложения указывает клиентам на причину выбрать это предложение, а не доступные альтернативы. Конкурентное преимущество отражает отличительные черты предложения, которые ценятся клиентами. Любое преимущество продукта или услуги, которое является достаточно желательным, реализуемым и выделяющим их из общего ряда, может служить отличительной чертой и, следовательно, создавать конкурентное преимущество.
8. Неотъемлемой частью разработки ценностного предложения, которое выделяет предложение среди конкурентов и создает конкурентное преимущество, являются три основные стратегии. Это стратегии внесения и подчеркивания отличий его существующего атрибута, введения нового атрибута и создания сильного бренда.
9. После того как создана стратегия позиционирования предложения, необходимо разработать заявление о позиционировании, чтобы донести его до всех сотрудников организации и убедиться, что именно оно направляет их действия на рынке. Ключевые его аспекты — это посыл четких сигналов о принадлежности предложения к конкретной категории, точках паритета и различия, а также более детальное описание позиционирования предложения.

В центре внимания

Unilever: Axe и Dove

Unilever — производитель товаров для дома, продуктов питания и средств личной гигиены — эффективно использует стратегии маркетинговых коммуникаций, ориентируясь на определенные возрастные группы, демографические данные и информацию об образе жизни людей. Компания разработала некоторые из самых успешных брендов в мире, в том числе Axe, бренд для мужчин, и Dove, бренд средств личной гигиены для женщин.

Бренд Axe (известный как Lynx в Великобритании, Ирландии, Австралии и Китае) был запущен в 1983 году, выведен на рынок в США в 2002 году и в настоящее время продается более чем в 70 странах. Axe предлагает молодым потребителям-мужчинам широкий ассортимент средств личной гигиены, таких как спреи и гели для тела, дезодоранты и шампуни с различными ароматами. На сегодняшний день Axe является самым популярным брендом этих средств для мужчин в мире. Axe эффективно разобралась с беспорядком в этом рыночном сегменте, найдя нужную целевую группу и привлекая этих клиентов к своим продуктам с помощью персонализированных маркетинговых сигналов, которые «били точно в цель».

Компания Unilever разделила мужское население на несколько различных профильных групп и решила, что самые большие возможности существуют в сегменте, получившем название «неуверенный в себе новичок», состоящем из «гиков» и «ботаников», которые не знают, как себя вести с противоположным полом, а поэтому нуждаются в помощи, и которых можно легко убедить покупать товары фирмы, чтобы помочь им в создании своего привлекательного внешнего вида. В большинстве видео- и печатной рекламы Axe, ориентированной на этот

сегмент, делается упор на юмор и секс, часто показывая тощих, ничем не примечательных парней, на которых красивые девушки буквально «вешаются» десятками, сотнями или даже тысячами после того, как они облились дезодорантом Axe. Результат: бренд амбициозен и доступен, а его беззаботный и задорный тон нравится молодым мужчинам.

Бренд Axe завоевал множество наград рекламного сообщества не только за свою креативность, но и за эффективное использование нетрадиционных медиаканалов. От онлайн-видео до видеоигр, наборов инструментов для брачных игр, чатов и мобильных приложений, Axe привлекает молодых взрослых мужчин в нужное время, в нужном месте и в нужной среде. В Колумбии, например, женский Axe Patrol осматривает бары и клубы и опрыскивает мужчин спреями для тела Axe. Директор по маркетингу Unilever Кевин Джордж объяснил: «Все дело в том, чтобы выйти за рамки 30-секундной телевизионной рекламы, чтобы создать более глубокую связь с нашим парнем».

Axe знает, где найти своих потребителей. Он рекламируется только в тех телевизионных сетях, где доминируют мужчины, таких как MTV, ESPN, Spike и Comedy Central. Он сотрудничает с NBA и NCAA, которые привлекают молодую мужскую аудиторию, а также размещает рекламу во время крупных спортивных мероприятий. Печатная реклама появляется в Playboy, Rolling Stone, GQ и Maxim. В интернете Axe, через посты в Facebook и Twitter, стремится перенаправлять потребителей на свой веб-сайт TheAxeEffect.com.

Unilever понимает, что бренд должен оставаться «свежим», актуальным и «крутым», чтобы не отставать от своей непостоянной молодой аудитории. В результате компания ежегодно выпускает новый аромат и постоянно обновляет свои онлайн- и рекламные коммуникации, понимая, что каждый год на целевой рынок приходят новые мужчины; но они с него также и уходят. Возможно, даже более важным, чем обновление продуктовой линейки, является поддержание актуальности бренда и соответствия социальным тенденциям. В результате всего за несколько лет Axe совершила разворот, перейдя от прославления мужских стереотипов к решительному противодействию им.

«Нормально ли это для парней?» — рекламный ролик, являющийся частью кампании Axe «Найди свою магию», призывает мужчин отказаться от традиционных мужских стереотипов и вместо этого принять более современную версию мужественности. В рекламе изображены парни, которые в частном порядке борются с мужественностью, задавая такие вопросы, как «Нормально ли быть девственником?», «Можно ли экспериментировать с другими парнями?», «Нормально ли быть „маленькой ложечкой" в постели?» Вопросы, основанные на реальных поисковых запросах в Google, подчеркивают, насколько молодые мужчины заинтересованы в том, чтобы либо придерживаться социальных стереотипов мужественности, либо в какой-то мере отклоняться от них. Кампания направлена на то, чтобы клиенты знали, что они не одиноки в том, что ставят под сомнение границы традиционного образа мужественности, и тем самым устанавливали эмоциональную связь с брендом.

С другой стороны маркетингового спектра бренд Dove, тоже принадлежащий Unilever, обращается к женщинам в другом тоне, посылая иные сигналы. В 2003 году Dove отошла от своей исторической рекламы преимущества бренда увлажняющего крема и запустила кампанию «Dove за настоящую красоту». «Настоящая красота» прославляла «настоящих» женщин и лично говорила с ними о том, что красота бывает всех форм, размеров, возрастов и цветов. Кампания возникла на основе исследования, которое показало, что только 4 % женщин во всем мире считают себя по-настоящему красивыми.

На первом этапе кампании «Настоящая красота» в качестве моделей были представлены женщины с нетрадиционным (для «стандартных») моделей внешним видом, и зрителям было предложено оценить их в интернете и решить, были ли они «морщинистыми или чудесными», «крупногабаритными или выдающимися». Столь личные вопросы шокировали многих, но создали такой большой PR-ажиотаж, что Dove решил продолжить кампанию. На ее втором этапе были представлены откровенные и уверенные в себе образы полных женщин с пышными формами. И снова бренд Dove разрушил стереотипы того, что обычно фигурирует в рекламе, и в результате затронул тонкие душевные струны большинства женщин во всем мире. На третьем этапе кампании под названием Pro-Age были представлены обнаженные женщины «в возрасте» и задавались такие риторические вопросы, как «Есть ли у красоты возрастные ограничения?». И компания сразу же получила положительные отзывы от своих пожилых потребителей. Dove также основала «Фонд самооценки», целью которого является помощь женщинам в улучшении их отношения к своей внешности.

В рамках кампании «Настоящая красота» была выпущена серия короткометражных фильмов Dove Films, один из которых, «Эволюция», получил Гран-при на Международном фестивале рекламы в Каннах в 2007 году в категориях и кибер- и кинорекламы. В фильме в ускоренном темпе показано преображение обычной женщины, которую визажисты, парикмахеры, специально подобранное освещение и цифровая ретушь превратили в супермодель с рекламного щита. Конечный слоган: «Неудивительно, что наше восприятие красоты искажено». Фильм моментально стал вирусным хитом.

Axe&Dove

Надпись на картинке крупным шрифтом: «Помогая 40 миллионам молодых людей приобрести чувство собственного достоинства». Источник: Retro AdArchives/Alamy Stock Photo

Затем для Dove был снят короткометражный фильм «Натиск», в котором на молодую невинную девушку с личиком инженю обрушивается лавина изображений сексуальных полуодетых женщин и рекламы продуктов, которые обещают сделать ее «меньше», «мягче», «тверже», «стройнее» и вообще «лучше». В фильме 2013 года «Эскизы» (или «Скетчи») в качестве героя выведен полицейский художник (работа которого, вероятно, заключается в создании фотороботов), нарисовавший два изображения одной и той же женщины. Одно было сделано на основе того, как эта женщина описала художнику-рисовальщику сама себя, находясь при этом за занавеской, а другое — после того, как совершенно незнакомый человек, только что впервые увидевший эту же женщину, описал ее этому художнику. Разница в получившихся портретах показала, что зачастую женщины являются самыми строгими критиками своей красоты. Фильм заканчивался слоганом «Ты красивее, чем ты думаешь». Фильм «Эскизы» стал самой просматриваемой видеорекламой всех времен и только за первый год собрал более 175 миллионов просмотров.

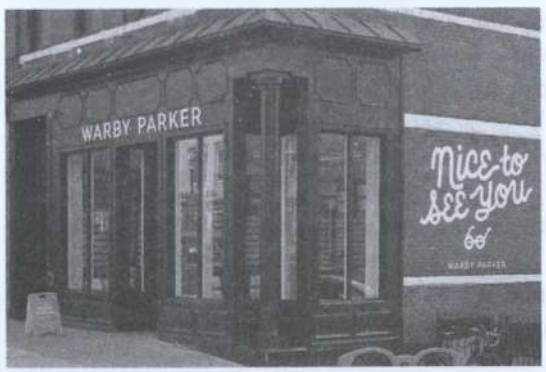
Хотя маркетинговые кампании Axe и Dove были очень разными, они обе вызвали много дискуссий и дебатов, этим двум брендам приписывают исключительно эффективное воздействие на свои потребительские аудитории с помощью персонализированных маркетинговых стратегий и точечных рекламных сигналов. Успех Axe в маркетинге позволил бренду стать лидером в категории дезодорантов, которую многие считали уже сложившейся и устоявшейся. А за 15 лет, в течение которых бренд Dove был сосредоточен на изменении взгляда женщин на самих себя и на поощрении их положительной самооценки, продажи подскочили с 2,5 до 6 миллиардов долларов[39].

Вопросы

1. Каковы ценностные предложения Dove и Axe для клиентов? В чем сходство и различие между брендами?
2. Есть ли противоречие между тем, как Unilever работает с женщинами, и тем, как она работает с молодыми мужчинами? Не девальвирует ли образ женщины, изображаемой в качестве секс-символа в рекламе Axe, все то хорошее, что делается для этого имиджа в рамках кампании «Dove за настоящую красоту»?
3. Как Unilever должна управлять этими брендами в будущем? Следует ли компании попытаться найти универсальное позиционирование, подходящее для обоих брендов?

Warby Parker

Warby Parker была основана четырьмя студентами школы бизнеса Wharton, проходившими там обучение на степень MBA, которые хотели предложить потребителям покупать онлайн дизайнерские очки по доступной цене. В то время в этой категории продуктов доминировали две компании — Luxottica и Essilor. Luxottica разработала, производила и продавала большую часть оправ для очков. Компания владела лицензиями на многие из самых популярных брендов — таких, как Ralph Lauren, Ray-Ban и Oakley, а также розничными сетями оптики, такими как LensCrafters и Sunglass Hut. В то время как Luxottica специализировалась на оправах, Essilor — крупнейший оптовый продавец оптических линз в Соединенных Штатах — доминировал в сегменте поставки линз для очков.



Warby Parker

Источник: Robert K. Chin — Storefronts/Alamy Stock Photo

В результате господства этих двух компаний на рынке цены на оправы и линзы для очков были очень высокими. Потребители платили около 500 долларов за дизайнерские очки, себестоимость изготовления которых была 25 долларов. Кроме того, почти все продажи очков осуществлялись в обычных магазинах. Основатели Warby Parker посчитали, что существуют большие возможности продавать дизайнерские очки по низким ценам и использовать для этого интернет.

Warby Parker смогла установить низкие цены за счет своей вертикальной интеграции. Все началось с найма штатного дизайнера очков и двух опытных подрядчиков. Создавая собственные коллекции оправ для очков, Warby Parker избегала необходимости оплачивать лицензионные сборы дизайнерским компаниям и необходимости покупать оправы у Luxottica. Компания приобретала материалы для линз у одного итальянского производителя, для которого это был семейный бизнес, а их производство передала на аутсорсинг фабрикам в Китае. Весь процесс завершался в оптических лабораториях, расположенных в Нью-Йорке, где предварительно изготовленные линзы подгонялись под собственные оправы и вставлялись в них. Использование компанией своих готовых оправ значительно снизило затраты. Эти факторы привели к тому, что Warby Parker смогла поставлять очки по низкой цене в 95 долларов.

Warby Parker разрабатывает свои очки, чтобы привлечь модных клиентов, стремящихся выразить свою индивидуальность. У каждого дизайна Warby Parker есть «имя», часто отсылающее к известным литературным или военным фигурам — например, оправы Мориарти, Дейзи и Рузвельта. Внешний вид оправ вдохновлен ретро и винтажными очками, но при этом они модернизированы так, чтобы выглядеть «вне времени». Кроме того, для каждой оправы предлагается широкий выбор цветов и стилей, от простых тонов до более привлекательных полосок и градиентов этих тонов.

Бóльшая часть реализации продукции Warby Parker осуществляется через веб-сайт. Компания Warby Parker изменила рынок очков, проложив путь их онлайн-продажам. Чтобы стимулировать клиентов, которые не знали о «легитиммости» покупки очков в интернете, Warby Parker предложила такие правила, как бесплатная доставка, 30-дневная политика возврата без каких-либо вопросов и знаменитая программа примерки на дому. Потребители обычно примеряют в магазине множество очков, прежде чем совершить покупку. Warby Parker сохранила эту функцию, предоставив покупателям возможность примерить до пяти разных очков без дополнительной оплаты, чтобы понять, нравятся ли они им. Клиенты могут держать эти очки у себя в течение недели, прежде чем вернуть их обратно компании. Такая дружественная к клиентам политика помогла Warby Parker закрепиться в электронной коммерции и стать гигантом на рынке онлайновых продаж очков.

Через три года после запуска своего веб-сайта Warby Parker компания стала присутствовать в «традиционной физической» розниче, открыв собственные торговые точки. Первый магазин появился в 2013 году и был нацелен на покупателей, которые хотели просто прийти и примерить очки. Магазины Warby Parker функционируют как выставочные залы очков. Ориентируясь на потребительский опыт, они имеют широкие открытые пространства с легкодоступными полками, на которых выставлены коллекции очков. В этих обычных магазинах сотрудники ходят по торговым залам, отвечая на вопросы и помогая покупателям подобрать те очки, которые им понравятся больше всего. Как только покупатели останавливают свой выбор на конкретном изделии, сотрудники быстро оформляют заказ на сайте.

Ключевым компонентом миссии Warby Parker является «проложить путь для социально ответственного бизнеса», и ее благородный мотив привлек к себе многих миллениалов, стремящихся поддержать социально ответственный бизнес. Наиболее заметной из социальных программ Warby Parker является программа «Купи пару, подари пару», в рамках которой на каждую проданную пару очков приходится также одна пара очков, отдаваемая потребителям в развивающихся странах. С момента основания компании Warby Parker сотрудничает с VisionSpring — некоммерческой организацией, занимающейся предоставлением очков тем, кто живет в развивающихся странах и обладает меньшими возможностями. Warby Parker и VisionSpring использовали две основные модели для помощи слабовидящим. Во-первых, это расширение прав и возможностей взрослых мужчин и женщин в развивающихся странах для проведения осмотра у офтальмолога и обеспечение очками по сверхнизким ценам. Второе — это непосредственное обеспечение детей школьного возраста возможностью бесплатной коррекции зрения и очками. Warby Parker сообщает, что более 50 % из них получают очки впервые. В результате этих инициатив Warby Parker предоставила более 4 миллионов экземпляров очков людям в более чем 50 странах.

Warby Parker удалось достичь целей, поставленных основателями при создании компании. Всего через пять лет после начала бизнеса компания достигла стоимости в 1,2 миллиарда долларов. Многие модели очков по-прежнему доступны по 95 долларов — цене, которую Warby Parker установила для своих очков при запуске. Компания получила признание за революцию в индустрии очков, предлагая качественные и стильные очки по отличной цене. Warby Parker также продемонстрировала, что коммерческие компании могут устойчиво решать социальные проблемы, создавая успешный бизнес[40].

Вопросы

1. В чем заключается ценностное предложение Warby Parker для клиентов? Является ли это ценностное предложение устойчивым во времени?
2. Каковы точки паритета и различия для Warby Parker по сравнению с конкурентами?
3. Какую роль в бизнес-модели Warby Parker играют прямые продажи конечным потребителям? Каковы плюсы и минусы того, что Warby Parker делает свою продукцию доступной в традиционных магазинах очков?

Часть IV

СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ

Глава 8

Создание продуктов и управление ими

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Объяснять, как компании используют дифференциацию продукта для создания рыночной стоимости.
2. Объяснять роль дизайна продукта в дифференциации рыночного предложения.
3. Обсуждать, в чем состоят ключевые аспекты разработки портфелей и линеек продуктов.
4. Описывать ключевые решения на счет того, как должна выглядеть упаковка продукта.
5. Объяснять, исходя из каких соображений компании разрабатывают и осуществляют свои гарантийные обязательства на продукцию.

Tesla

Tesla Model 3 призвана доказать, что серийно выпускаемые экологически безопасные электромобили могут успешно и с выгодой для себя отвоевывать долю рынка у производителей традиционных автомобилей с бензиновым двигателем. Источник: ImageBROKER/Alamy Stock Photo

В основе создания великого бренда лежит выдающийся продукт. Чтобы добиться лидерства на рынке, фирмы должны предлагать товары и услуги высшего качества, обеспечивающие непревзойденную потребительскую ценность. Tesla завоевала рынок электромобилей в Соединенных Штатах, отчасти благодаря неустанному вниманию к инновациям и выдающимся эксплуатационным качествам.

В марте 2016 года Tesla представила долгожданную модель 3 — машину, которая, как надеется компания, в конечном итоге доведет электромобиль до массового потребителя. Модель 3 по цене от 35 000 долларов (после учета всех скидок и экономии топлива в размере 8000 долларов*) была нацелена на то, чтобы изменить автомобильную промышленность, доказав, что массовое производство экологически чистого транспортного средства возможно и выгодно. Новый массовый автомобиль Tesla вызвал большой ажиотаж, что привело к размещению более полумиллиона предварительных заказов на него, 100 000 из которых были размещены еще до того, как он был презентован. Привлекательность Model 3 для покупателей была обусловлена несколькими факторами. Возможно, самым важным было отсутствие прямой конкуренции. Сочетание имиджа Tesla как роскошного бренда и (относительно) низкой цены сделало его единственным вариантом для покупателей, которые искали полностью электрический седан по цене около 40 000 долларов. Чтобы достичь своей цели по производству 5000 автомобилей в неделю, Tesla инвестировала около 1 миллиарда долларов в строительство своей первой Gigafactory — завода по сборке литий-ионных аккумуляторов и автомобилей недалеко от Рино (Reno) в штате Невада. Усилия Tesla по увеличению производства Model 3 окупились: в 2018 году она стала самым продаваемым автомобилем премиум-класса в США, несмотря на то что электромобили составляли всего 1,12 % от общего объема авторынка. Несмотря на свой успех, Tesla сталкивается с растущей конкуренцией со стороны других автопроизводителей, которые приводят свои продуктовые линейки в соответствие с духом времени, включая в них все большее количество полностью электрических автомобилей. Тем не менее Tesla сосредоточена на завоевании значительной доли традиционного автомобильного рынка. «Наши настоящие конкуренты — это не та небольшая струйка производимых электромобилей, отличных от Tesla, — заявил генеральный директор Tesla Илон Маск, — а скорее огромный поток автомобилей с бензиновыми двигателями, ежедневно выливающийся с заводов по всему миру». Осенью 2020 года Илон Маск изложил для Tesla план по созданию электромобиля стоимостью 25 000 долларов с использованием значительно более дешевых батарей, чтобы в перспективе превратить компанию в крупнейшего в мире производителя автомобилей[1].

Маркетинговое планирование начинается с формулирования предложения для удовлетворения потребностей или желаний целевых клиентов. Они будут оценивать преимущества предложения по трем основным элементам: продукту, сервису и бренду. В этой главе мы подробно обсудим фактор продукта; в главе 9 — фактор сервиса; в главе 10 — фактор бренда. Все три элемента — продукт, сервис и бренд — должны слиться в конкурентно-привлекательном рыночном предложении.

---

* Данная оговорка авторов может вызывать некоторые вопросы. На официальном сайте компании Tesla минимальная цена в 35 000 долларов объявляется без каких-либо дополнительных условий: https://www.tesla.com/blog/35000-tesla-model-3-available-now. Правда, это заявление датируется не 2016-м, а 2019 годом. — *Примеч. науч. ред.*

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПРОДУКТА

Чтобы успешно конкурировать на рынке, продукты компании должны достаточно отчетливо отличаться от того, что в данной товарной категории предлагают другие фирмы. На одном полюсе находятся продукты, допускающие небольшие вариации: курица, аспирин и сталь. Тем не менее даже здесь возможна некоторая дифференциация: цыплята Perdue, аспирин Bayer и индийская Tata Steel создали в этих категориях свои выделяющиеся «идентичности». Procter & Gamble производит стиральные порошки Tide, Cheer и Gain, и каждый из этих брендов несет в себе что-то, что отличает их от других. На другом полюсе находятся продукты, поддающиеся высокой дифференциации, такие как автомобили, коммерческие здания и мебель. Здесь продавец сталкивается с изобилием способов и возможностей дифференциации.

Хорошо дифференцированные продукты могут создавать для продающей их фирмы значительные конкурентные преимущества. Создание отличительной «ауры» для продукта, которая помогает выделить его среди конкурентов, может заключаться во впечатляющих технологических достижениях, таких как роботизированная система da Vinci от Intuitive Surgical для минимально инвазивной хирургии, а может заключаться и в чем-то очень простом, например в наклейках Chiquita на бананы. Некоторые бренды, такие как De Beers, выделяют свою продукцию, привязывая ее к особым случаям. Другие, в том числе Tropicana и Tiffany, используют отличительную упаковку.

Атрибуты продукта, на основе которых возможно выстраивать его дифференциацию, — это базовая функциональность, дополнительные характеристики, эксплуатационные качества, уровень соответствия стандартам, долговечность, надежность, форма, стиль и возможность кастомизации[2]. Дизайн становится все более важным отличительным признаком, и мы обсудим его отдельно — позднее в этой главе.

- **Базовая функциональность.** Чтобы создавать потребительскую ценность, продукты должны нести в себе какие-то базовые преимущества. Продукты, которые не соответствуют своему основному ценностному предложению, неизбежно потерпят неудачу на рынке. Рассмотрим бедственное положение бывшего лидера Nokia.

Nokia

В течение 14 лет Nokia доминировала в области продаж сотовых телефонов в качестве мирового лидера отрасли, прежде чем ее обошел корейский производитель Samsung. Бывшая когда-то гордостью Финляндии, компания в какой-то момент обнаружила, что продажи Samsung стали выше, чем у Nokia, даже на ее родине. Как же мог такой высококлассный бренд рухнуть? Если коротко, то фирма не смогла внедрять инновации и оставаться актуальной. Nokia не отреагировала на невероятно успешный выход iPhone и сопровождавшее его изменение потребительского спроса. Компания посчитала, что iPhone слишком дорог в производстве и не соответствует ее собственным стандартам продукции. Сообщается, что iPhone не прошел «тест Nokia на падение», в ходе которого телефон роняли на бетон с высоты полутора метров под разными углами. На самом деле Nokia потратила 40 миллиардов долларов за предыдущее десятилетие на исследования и разработки в области смартфонов и была в ней пионером, но предпочла не делать дальнейшие инвестиции в свои устройства, которые в свое время предвосхитили то, чем в конечном итоге стал iPhone. Без «правильных» новых продуктов Nokia стала ассоциироваться у потребителей с ранней, предыдущей технологической эпохой, что стало решающим ударом по компании на быстро развивавшемся и интенсивно привлекавшем новые технологии рынке смартфонов[3].

Nokia
Неспособность следовать курсу инноваций и оставаться актуальными позволила конкурентам вытеснить новаторскую Nokia с ее позиции лидера в индустрии высокотехнологичных мобильных телефонов.
Источник: Lenscap/Alamy Stock Photo

- **Дополнительные характеристики.** Большинство продуктов могут предлагаться с различными «побочными» функциями, дополняющими основную. Компания может определить и выбирать подходящий новый функционал, проведя опросы среди своих недавних покупателей, а затем рассчитав ценность для клиента от введения каждой новой дополнительной функции в сравнении с затратами на ее реализацию. Маркетологи должны учитывать, сколько людей захотят использовать каждую такую функцию, сколько времени потребуется для ее внедрения и насколько легко для конкурентов будет ее скопировать[4]. Чтобы избежать «усталости потребителя от функций», компания должна расставлять приоритеты и рассказывать потенциальным клиентам, как использовать эти функции, чтобы извлекать из них пользу[5]. Например, хотя «прилизанный» внешний вид Apple и привлекал внимание, но именно упрощенный и более интуитивно понятный пользовательский интерфейс понравился даже тем клиентам, которые испытывали некоторую фобию по отношению к компьютерам, и сделал этот гаджет культовым. Маркетологи также должны думать о сочетаниях функций или их пакетах. Автомобильные компании часто производят автомобили с возможностью нескольких «уровней отделки салона». Это снижает затраты на производство и складские запасы. Каждая компания должна решить, предлагать ли кастомизацию функционала своего продукта и брать за нее более высокую цену, продавать ли этот продукт только в нескольких стандартных пакетах возможных функций по более низкой цене.
- **Эксплуатационные качества** — это уровень основных характеристик продукта. Качество становится все более важным фактором дифференциации по мере того, как компании переходят на следование модели потребительской ценности и стремятся обеспечивать более высокое качество за меньшие деньги. Фирмы должны ориентироваться на уровень эксплуатационных качеств своего продукта, соответствующий целевому рынку и уровню конкуренции, но не обязательно максимально возможный. Им также следует следить за соответствием этих качеств требованиям времени. Постоянное совершенствование продукта может обеспечить высокую прибыль и долю рынка; невыполнение этого требования может иметь негативные последствия, что проявилось, например, в случаях с Kodak и Commodore.
- **Соответствие стандартам.** Покупатели ожидают высокого уровня соответствия стандартам и заявленным характеристикам, степени идентичности всех выпускаемых единиц. Предположим, что Porsche 911 способен разогнаться до 100 километров в час за 10 секунд. Если каждый автомобиль Porsche 911, сходящий с конвейера, способен сделать это, говорят, что данная модель имеет высокое качество соответствия [заявленным характеристикам]. Продукт с низким качеством разочарует некоторых покупателей. Фирмы тщательно проверяют готовую продукцию, чтобы убедиться в ее соответствии стандарту. Хотя на мужчин приходится почти три четверти мировых продаж пива, SABMiller обнаружил, что женщины на самом деле более чувствительны к оттенкам вкуса этого напитка и, следовательно, больше подходят для тестирования продукции[6].
- **Долговечность** — мера ожидаемого срока службы продукта в естественных или стрессовых условиях — является ценным свойством для транспортных средств, кухонной техники и других товаров длительного пользования. Однако дополнительная цена за долговечность не должна быть чрезмерной, а продукт не должен быть подвержен слишком быстрому технологическому устареванию, как это иногда случается с персональными компьютерами, телевизорами и сотовыми телефонами.
- **Надежность** — это вероятность того, что продукт не выйдет из строя в течение определенного периода времени. Maytag имеет выдающуюся репутацию производителя надежной бытовой техники. Его длительная рекламная кампания «Покинутый всеми ремонтник» была разработана, чтобы подчеркнуть это качество. Покупатели обычно готовы платить больше за более надежные продукты.

Mercedes-Benz

В середине первого десятилетия этого века Mercedes-Benz пережила один из самых болезненных периодов своей истории. Компания увидела, что ее репутация производителя машин великолепного качества была серьезно подорвана, что показывали опросы J. D. Power и других специализированных фирм, а BMW превзошла ее по глобальным продажам. Чтобы исправить ситуацию, новая

команда менеджеров была организована по принципу разработки и производства функциональных элементов — двигателей, шасси и электронных систем — вместо модельных рядов. Теперь технические специалисты начинают тестировать электронные системы за год до начала производства и подвергают каждую новую модель 10 000 диагностических процедур, которые проводятся 24 часа в сутки в течение трех недель. Mercedes-Benz также утроила количество прототипов новых моделей автомобилей, что позволило испытывать их, проезжая на каждой по 5 миллионов километров, прежде чем эти модели встанут на конвейер. Благодаря этим и другим изменениям количество дефектов в автомобилях компании снизилось на 72 % по сравнению с пиковым показателем 2002 года, а затраты на гарантийное обслуживание снизились на 25 %. Интересным побочным эффектом стало то, что дилерам Mercedes-Benz пришлось столкнуться со значительным падением объема их ремонтно-сервисного бизнеса[7].

- **Внешний вид.** Многие продукты можно отличить по их форме — размеру, очертаниям или физической структуре. Рассмотрим множество возможных форм аспирина. Хотя по сути аспирин является коммодити, различные его варианты можно отличать по дозировке, размеру, форме, цвету и покрытию таблеток или времени действия.
- **Стиль** описывает внешний вид продукта и те чувства, которые он вызывает у покупателя, создает отличительные черты, которые трудно скопировать. Покупатели платят больше за автомобили Jaguar из-за их экстраординарной внешности. Эстетика играет ключевую роль для таких брендов, как компьютеры Apple, шоколад Godiva и мотоциклы Harley-Davidson[8]. Однако выдающийся внешний вид не всегда означает высокие эксплуатационные характеристики. Автомобиль может выглядеть сногсшибательно, но будет проводить много времени в ремонтной мастерской.

M&Ms

Многие продукты, например M&Ms, теперь могут быть кастомизированы самими потребителями.
Источник: Ekaterina_Minaeva/Shutterstock

- **Кастомизация.** Индивидуализированные продукты и маркетинг позволяют фирмам стратегически дифференцироваться, точно выявляя, что конкретный человек хочет, а чего не хочет, и предоставлять ему продукт в соответствии с его запросами[9]. Интернет-магазины, такие как Zazzle и CafePress, позволяют пользователям выгружать изображения и создавать предметы одежды и постеры так, как они этого пожелают, или покупать товары, созданные другими пользователями. NikeiD, который позволяет клиентам персонализировать и создавать свою собственную обувь и одежду онлайн или в магазине NikeiD Studios, получает сотни миллионов долларов дохода. Спрос на кастомизацию, безусловно, есть. Одно из исследований Forrester показало, что более трети онлайн-покупателей в США были заинтересованы в индивидуализации функционала продукта или в покупке продуктов, сделанных на заказ по их спецификациям. И компании ответили: M&M's позволяет печатать специальные надписи на своих конфетах, Pottery Barn Kids — делать детские книги индивидуального дизайна. А Burberry примерно за 2000 долларов дает возможность выбрать ткань, цвет, стиль и пять других характеристик для вашего собственного персонализированного тренча[10].

ДИЗАЙН ПРОДУКТА

По мере усиления конкуренции дизайн предлагает эффективный способ дифференцировать и позиционировать продукты и услуги компании. **Дизайн** — это совокупность характеристик, влияющих на то, как потребители воспринимают

внешний вид и функции продукта, какие чувства и ощущения он вызывает. Дизайн предлагает функциональные и эстетические преимущества и обращается как к нашим рациональным, так и к эмоциональным сторонам[11].

СИЛА ДИЗАЙНА

В нашей ориентированной на визуальные восприятия культуре передача смысла и позиционирования бренда через дизайн имеет решающее значение. Привлекательная форма, цвет и графика могут помочь отличить предложение от конкурирующих продуктов. «На переполненном рынке, — пишет Вирджиния Пострел в своей книге The Substance of Style, — эстетика часто является единственным способом выделить продукт»[12]. Дизайн особенно важен для товаров длительного пользования, таких как автомобили. Помня о важности для потребителей формы и функциональности, Tesla преуспела в разработке автомобиля, который одновременно экологичен и эстетически привлекателен.

Дизайн может изменять восприятие потребителями какого-либо продукта, делая их взаимодействие с соответствующим брендом более приятным. Подумайте о том, что предпринял Боинг, чтобы сделать свой самолет 787 более просторным и комфортным. Приподнятые центральные и боковые багажные полки, перегородки, плавно изогнутые потолки и приподнятые сиденья делают салон самолета визуально больше. Один инженер-дизайнер заметил: «Когда мы хорошо выполняем свою работу, то люди просто не осознают, что мы соорудили. Они просто говорят, что чувствуют себя более комфортно».

По мере того как специалисты по холистическому маркетингу осознают эмоциональную силу дизайна и важность для потребителей и внешнего вида, и функциональности продукта, дизайн оказывает все более сильное влияние в тех категориях, где он когда-то играл незначительную роль. Офисная мебель Herman Miller, плиты и кухонная техника Viking, а также кухонная и ванная сантехника и смесители Kohler входят в число брендов, которые теперь выделяются в своих категориях благодаря привлекательному внешнему виду в сочетании с высокими эксплуатационными характеристиками.

Некоторые страны заработали прочную репутацию благодаря своим исторически развитым навыкам и достижениям своих дизайнеров, например Италия в области одежды и мебели или Скандинавия — в разнообразных функциональных продуктах, разработанных с учетом требований эстетики и заботы об окружающей среде. Финские ткани Marimekko, которые привлекли внимание всего мира к разнообразию красочного и необычного финского текстиля, по-прежнему изготавливаются с использованием экологически безопасных технологий. А финская же фирма Fiskars, которая ведет свою историю еще с XVII века, известна во всем мире не только продукцией своего основного бренда (Fiskars), но и другими всемирно известными брендами: Wedgwood, Waterford, Arabia, Royal Doulton. А благодаря «Дайсону» (Dyson) Великобритания появилась на международной карте дизайна продукции, и улучшив внешние формы, и подняв эффективность таких «домашних» товаров, как пылесосы, вентиляторы и фены, до уровня высокого искусства.

ПОДХОДЫ К ДИЗАЙНУ

Дизайн — это не просто этап создания продукта, услуги или приложения. Это способ мышления, который проникает во все аспекты маркетинговой программы, поэтому все его части должны работать вместе. Продукт, обладающий выигрышным дизайном и грамотным внутренним устройством, легко производить и реализовывать. Покупателю приятно на него смотреть и легко его открывать, устанавливать, использовать, ремонтировать и утилизировать. Дизайнер должен учитывать все эти моменты[13].

Учитывая творческий характер работы дизайнеров, неудивительно, что к ней нет единого широко распространенного подхода. Некоторые фирмы используют формальные, структурированные процессы. **Дизайн-мышление** — это подход, в основании которого лежит сбор данных и в котором можно выделить три фазы: наблюдение, идея и реализация. Этот подход требует тщательных этнографических исследований потребителей, творческих мозговых штурмов и командной работы, чтобы решить, как воплотить дизайнерскую идею в жизнь. Компания Whirlpool использовала дизайн-мышление для разработки кухонной техники KitchenAid Architect с более гармоничным по сравнению с другими товарами этой категории

внешним видом. Bang & Olufsen является еще одной компанией, известной своим дизайнерским мастерством.

Bang & Olufsen

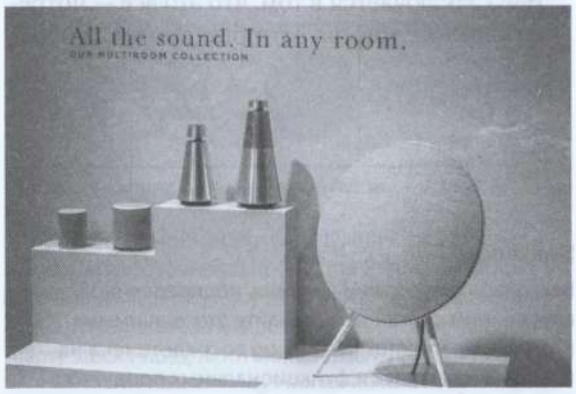
Датская фирма Bang & Olufsen, получившая множество наград за дизайн стереоаппаратуры, телевизионной техники и телефонов, доверяет интуиции нескольких дизайнеров (и полагается на нее), которые редко консультируются с потребителями. B&O не придерживается политики ежегодного вывода на рынок новых товаров, так что каждое ее новое изделие, как ожидается, будет продаваться в течение нескольких лет. Ее акустические колонки BeoLab 8000, продававшиеся по цене 3000 долларов в 1992 году, стоят более 5000 долларов почти 20 лет спустя. Когда компания участвовала в выставке дизайна в Нью-Йоркском музее современного искусства, один из искусствоведов заметил: «Аппаратура Bang & Olufsen — это настоящие арт-объекты». Сегодня 15 продуктов B&G находятся в постоянной коллекции этого музея[14].

«Свежий» дизайн не означает коренной пересмотр существующих конструкций. «Универсальный дизайн» и «постепенное улучшение» — это девизы Oxo, производителя кухонных и офисных принадлежностей. Oxo привлекает пользователей, от бабушек и дедушек до их внуков, небольшими улучшениями, которые превращают использование предметов повседневного обихода в удовольствие. Умная переделка «спиннера» для салата, вдохновленная детской игрушечной каруселью, позволяет пользователям управлять им, нажимая кнопку вместо того, чтобы тянуть за шнурок или вручную вращать рукоятку, удерживая спиннер другой рукой. Прямоугольные и удобные контейнеры для хранения продуктов Oxo также открываются с помощью кнопок, расположенных сверху, что избавляет от необходимости дергать крышки за угол. Oxo снабдила свои, казалось бы, обычные кухонные ножи толстыми мягкими ручками, чтобы упростить их использование. Щипцы этой фирмы имеют нескользящую ручку и простое приспособление, позволяющее держать их закрытыми при хранении[15].

Наградами в области промышленного дизайна (IDEA*), присуждаемыми каждый год, отмечаются соответствующие дизайнерские решения, приносящие пользу потребителям, бизнесу, обществу в целом и отличающиеся экологической ответственностью, соответствующей эстетикой и привлекательностью, а также удобством использования. IDEO** является одной из самых успешных дизайнерских компаний на протяжении многих лет. А недавние достижения Samsung в области дизайна стали результатом согласованных усилий.

SAMSUNG

Впечатляющие маркетинговые успехи Samsung во многом были обусловлены инновационными продуктами этой фирмы, захватившими воображение потребителей во всем мире. Компания много инвестировала в исследования и разработки, дизайн своих продуктов, и ее затраты окупились сторицей. Она имеет ясную философию дизайна, получившую название Design 3.0, и слоган «Сделай это значимым», который отражает неустанное внимание к созданию красивых и интуитивно понятных изделий, которые соответствуют образу жизни покупателей. Samsung использует три критерия дизайна: (1) простота и интуитивная понятность, (2) продуктивность и долговечность и (3) адаптивность и вовлеченность. Подобно своему главному конкуренту Apple, компания осуществляет разработку дизайна силами корпоративного Центра дизайна,



Bang & Olufsen

Хорошо продуманный и неподвластный времени дизайн гарантирует долгий срок службы телевизионной и аудиопродукции датской фирмы Bang & Olufsen.
Источник: Grzegorz Czapski/Alamy Stock Photo

* Американская награда IDEA — International Design and Excellence Award. — *Примеч. пер.*

** IDEO — Innovation Design Engineering Organization. — *Примеч. пер.*

подчиняющегося непосредственно генеральному директору. Этот центр координирует усилия разных подразделений и анализирует культурные тенденции с целью прогнозирования того, что в будущем может стать ключевыми дизайнерскими решениями. Он также координирует работу пяти глобальных центров дизайна, расположенных в Лондоне, Сан-Франциско, Шанхае, Токио и Дели[16].

ПОРТФЕЛИ И ЛИНЕЙКИ ПРОДУКТОВ

Большинство продуктов являются частью портфеля и/или линейки продуктов компании. Каждый из них должен быть неким образом связан с другими, чтобы обеспечить предложение фирмой оптимального набора товаров и услуг для удовлетворения потребностей различных сегментов клиентов.

СОЗДАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ПРОДУКТОВ

Портфель продуктов включает в себя все, что компания предлагает на рынке, в том числе различные категории и линейки товаров и услуг. Например, в большой портфель продуктов iPhone входят наушники и гарнитуры, кабели и док-станции, нарукавные повязки, чехлы, зарядные и автомобильные аксессуары, а также динамики. Портфель японской фирмы NEC состоит из телекоммуникационных и компьютерных продуктов. У Michelin есть три линейки продуктов: шины, карты и услуги ресторанного рейтинга. В Северо-Западном университете деканы возглавляют, среди прочего, школы медицины, права, бизнеса, инженерии, музыки, журналистики и гуманитарных наук.

Портфель продуктов компании характеризуется такими параметрами, как ширина, длина, глубина и согласованность. Эти концепции проиллюстрированы на рис. 8.1 для некоторых потребительских товаров Procter & Gamble.

- **Ширина** продуктового портфеля — это количество различных продуктовых линеек, которые предлагает компания. На рис. 8.1 показан портфель продуктов шириной в три строки (на самом деле портфель P&G состоит из еще многих дополнительных линеек товаров).
- **Длина** продуктового портфеля — это общее количество товаров и услуг в ассортименте компании. На рис. 8.1 их 12. Мы также можем говорить о средней длине линии. Она получается путем деления общей длины на количество строк (в данном примере 12 делится на 3, поэтому средняя длина равна 4).
- **Глубина** продуктового портфеля определяется количеством вариантов, предлагаемых для каждого продукта в линейке. Если бы Tide выпускался с двумя ароматами (Clean Breeze и Regular), с двумя составами (жидкий и порошковый) и с двумя добавками (с отбеливателем и без него), его глубина была бы равна шести, потому что существует шесть различных вариантов[17]. Среднюю глубину ассортимента продукции P&G возможно рассчитать путем усреднения количества вариантов в группах брендов.
- **Согласованность** продуктового портфеля отражает, насколько тесно связаны между собой различные продуктовые линейки в отношении конечного использования входящих в них продуктов, производственных требований, каналов сбыта или каким-то другим образом. Согласованность ассортимента продукции P&G заключается в том, что это все — потребительские товары, которые проходят через

Samsung

Благодаря философии дизайна, подкрепленной внутренним слоганом «Сделайте это значимым» ("Make it Meaningful"), Samsung сосредоточена на создании красивых и функциональных продуктов, которые легко сочетаются с образом жизни потребителей и интегрируются в него.
Источник: Sundry Photography/Alamy Stock Photo

одни и те же каналы сбыта. Товарные линии менее согласованы между собой, если оценивать их с точки зрения функций, которые выполняют разные продукты.

Эти четыре параметра ассортимента продукции позволяют компании расширять свой бизнес четырьмя способами. Она может добавлять новые линейки продуктов, тем самым увеличивая ассортимент; удлинять каждую линейку; добавлять больше вариантов к каждому продукту. Наконец, компания может добиваться большей согласованности продуктовых линеек между собой. Чтобы принимать решения о товарах, услугах и брендах, ее маркетологам следует проводить анализ продуктовых линеек.

АНАЛИЗ ПРОДУКТОВЫХ ЛИНЕЕК

Продуктовая линейка — это группа родственных продуктов, продаваемых одной и той же компанией. Выстраивая линейку продуктов, компании обычно разрабатывают базовую модель в качестве платформы и дополнительные «модули», что позволяет удовлетворять различные требования клиентов и снижать производственные затраты. Так, автопроизводители создают свои автомобили на базовых платформах. Строители жилых домов разрабатывают их типовые модели, к которым покупатели могут добавлять дополнительные функции. Менеджерам, ответственным за развитие и продвижение линеек продуктов, необходимо знать объемы продаж и понимать прибыльность каждого продукта в линейке, чтобы определять, какие продукты имеет смысл разрабатывать и создавать, какие — продолжать производить и продвигать, с каких в настоящее время следует усиленно «стричь купоны», а от каких следует отказаться[18]. Им также необходимо понимать рыночный профиль и имидж каждой линейки[19].

Рис. 8.1. Ширина портфеля продуктов и длина продуктовой линейки продуктов Procter & Gamble. Источники: REUTERS/Lucy Nicholson/Alamy Stock Photo; Keith Homan/Alamy Stock Photo; Malcolm Haines/Alamy Stock Photo; Keith Homan/Alamy Stock Photo; GK Images/Alamy Stock Photo; с разрешения Kelly Murphy; Keith Homan/Alamy Stock Photo; GK Images/Alamy Stock Photo; Rvlsoft/Alamy Stock Photo; Betty LaRue/Alamy Stock Photo; Helen/Alamy Stock Photo

Продуктовые линейки компании обычно содержат продукты, которые удовлетворяют различные уровни потребностей клиентов. Супермаркеты почти не делают наценок на хлеб и молоко, но имеют возможность устанавливать разумную наценку на консервы и замороженные продукты, а на цветы, продукты, ориентированные на этнические группы потребителей, и на свежую выпечку наценка является более высокой. Компании должны осознавать, что разные товары будут обеспечивать разную прибыль, и разрабатывать стратегии для максимизации прибыльности всей линейки своих продуктов.

Менеджер линейки продуктов должен проанализировать, как она позиционируется по сравнению с аналогичными линейками у конкурентов. Рассмотрим производителя бумаги и картона X[20]. У бумаги имеются две основные характеристики — вес/плотность и качество отделки поверхности. Обычно предлагаются стандартные уровни плотности 90, 120, 150 и 180, а уровни качества отделки — низкий, средний и высокий.

Карта продукта* позволяет компании сразу увидеть своих основных конкурентов. Это также помогает специалистам по планированию определять сегменты рынка и возможности спотового

* Авторы используют малоизвестный термин product map (карта продукта), не давая ему определение и не упоминая другой, более распространенный термин product roadmap (буквально «дорожная карта продукта»), который имеет совершенно иной смысл, а именно — визуализации стратегий разработки и развития какого-либо продукта. Из-за сходства этих понятий может легко возникнуть путаница. В дальнейшем тексте авторы фактически описывают, что понимают под «картой продукта». Читателю рекомендуется помнить об этих тонкостях. — *Примеч. науч. ред.*

рынка. На такой карте, изображенной на рис. 8.2, показано расположение различных продуктовых линеек компании X и ее четырех конкурентов, A, B, C и D. Конкурент A продает два товарных наименования в классе сверхвысокой плотности с качеством отделки от среднего до низкого. Конкурент B предлагает четыре продукта, различающихся по плотности и качеству отделки. Конкурент C продает три изделия, у которых чем больше плотность, тем выше качество отделки. Наконец, конкурент D выходит на рынок с тремя продуктами: они все легкие, но различаются между собой по качеству отделки. Компания X предлагает три своих изделия, различающихся по плотности и качеству отделки.

Карта продукта также показывает, какие товары конкурируют с товарами компании X. Например, бумага компании X с низкой плотностью и средним качеством конкурирует с бумагой конкурентов D и B, но ее бумага с высокой плотностью и средним качеством не имеет прямого конкурента. Карта также показывает возможные сочетания основных параметров для новых бумажных изделий. Ни один производитель не предлагает плотную бумагу низкого качества. Если оценки покажут, что на нее имеется высокий и неудовлетворенный спрос и компания X сможет производить эту бумагу с низкими издержками и установить на нее соответствующую цену, то X следует рассмотреть возможность добавления этого продукта в свою линейку.

Еще одним преимуществом построения карт продуктов является то, что оно определяет сегменты рынка. На рис. 8.2 показаны типы бумаги по плотности и качеству, предпочитаемые полиграфической промышленностью, производителями рекламных постеров для точек продаж и канцелярских товаров. Карта показывает, что компания X имеет хорошие возможности для удовлетворения общих потребностей полиграфической промышленности, но менее эффективна для обслуживания двух других рынков.

Мультибрендовые компании по всему миру стараются оптимизировать свои портфели брендов. Это часто означает сосредоточение внимания на росте и развитии основного бренда, концентрации ресурсов на крупнейших и наиболее известных. Hasbro выделила ряд основных брендов игрушек, которым следует уделять особое внимание в маркетинге, включая GI Joe, Transformers и My Little Pony. В стратегии Procter & Gamble «назад к основам» делался упор на бренды, приносившие доход более миллиарда долларов, таких как Tide, Crest, Pampers и Pringles. Каждый продукт в продуктовой линейке должен играть свою роль, как и каждый бренд в портфеле брендов.

Volkswagen

В европейском портфеле Volkswagen есть четыре основных бренда, имеющих особое значение. Изначально у Audi и Seat был спортивный имидж, а у VW и Škoda — имидж семейных автомобилей. Audi и VW находились в более высоком ценовом диапазоне, чем Škoda и Seat, у которых были спартанские интерьеры салонов и утилитарные характеристики двигателя. Чтобы сократить производственные расходы, упростить конструкцию деталей/систем и устранить избыточность, Volkswagen модернизировала бренды Seat и Škoda, которые завоевали значительную долю рынка благодаря эффектному дизайну салона, полному на-

Škoda

Seat

Повышение класса европейских седанов семейства Škoda и Seat может в конечном итоге ослабить имидж более спортивных и дорогих брендов Audi и VW.

Источники: Bodnar Photodesign/Shutterstock; Dmitry Orlov/Alamy Stock Photo

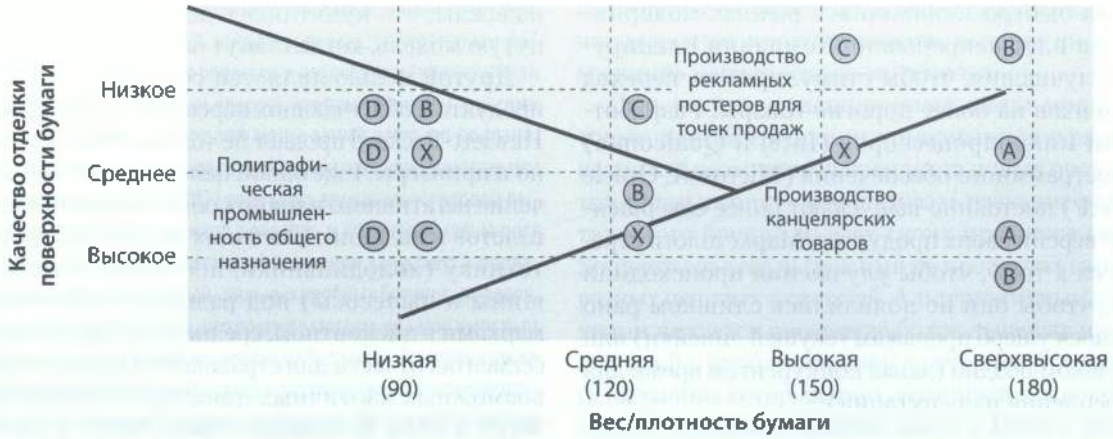


Рис. 8.2. Карта продукта для линейки бумажной продукции.
Источники: Benson P. Shapiro, Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line (Cambridge, MA: Marketing Science Institute Report No. 77–110). Copyright © 2003. Перепечатывается с разрешения Marketing Science Institute and Benson P. Shapiro

бору систем безопасности и надежным силовым агрегатам. Ясно, что опасность заключается в том, что, придавая этим маркам характеристики, схожие с продуктами Audi и Volkswagen, которые позиционируются как более высококлассные, фирма может размыть позиционирование своих моделей и брендов. Экономные европейские потребители запросто могут убедить сами себя, что Seat или Škoda почти идентичны своим «сестрам» под маркой VW, но стоят на несколько тысяч евро меньше[21].

Ассортимент продукции нуждается в регулярной модернизации. Вопрос в том, пересматривать продуктовую линейку по частям или всю сразу. Поэтапный подход позволяет компании увидеть, как клиенты и дилеры адаптируются к новому стилю. Это также в меньшей степени требует отвлечения денежных потоков компании от операционной деятельности, но позволяет конкурентам увидеть происходящие изменения и побудить их модернизировать свои собственные линейки. Рассмотрим инновационную линейку продуктов Häagen-Dazs.

Häagen-Dazs

В отличие от других компаний, которые «накачивали» свое мороженое воздухом, чтобы сэкономить на расходах, Ройбен Маттус был полон решимости вывести семейный рецепт в отдельную категорию. Он использовал только лучшие ингредиенты для создания более густого и мягкого мороженого под маркой Häagen-Dazs. Первоначально компания предлагала только три простых вкуса (ванильный, шоколадный и кофейный), но в 1966 году наконец добавила в молочную смесь клубнику после шестилетних поисков того, какие сладкие красные ягоды будут соответствовать стандартам Маттуса. Внесение новаций в продукцию продолжилось, когда Häagen-Dazs представила батончики мороженого в шоколаде в День святого Валентина в 1986 году. В 1993 году дебютировал сорбет Häagen-Dazs. Когда компания обнаружила, что в Южной Америке есть Dulce de Leche, она в 1998 году разработала собственную более густую и насыщенную карамель, которая больше подходила мороженому. В 2013 году, вдохновившись сливочной текстурой мороженого, компания Häagen-Dazs решила создать собственную, версию итальянского лакомства. А в 2016 году она начала постепенно отказываться от ГМО-ингредиентов в своей продукции всех вкусов[22].

Häagen-Dazs

Внесение изменений во вкусы фирмой Häagen-Dazs, которая гордится качеством своей продукции, может занять годы, пока компания ищет их источник или разрабатывает ингредиенты, соответствующие ее стандартам.
Источник: Ian Dagnall/Alamy Stock Photo

На быстро меняющихся рынках модернизация идет непрерывно. Компании планируют улучшения, чтобы стимулировать переход клиентов на более дорогие товары. Разработчики микропроцессоров (Intel и Qualcomm) и программного обеспечения (Microsoft, Oracle и SAP) постоянно выпускают более совершенные версии своих продуктов. Маркетологи стремятся к тому, чтобы улучшения происходили так, чтобы они не появлялись слишком рано (нанося ущерб продажам текущей линейки) или слишком поздно (давая конкурентам время для укрепления их репутации)[23].

ДЛИНА ЛИНЕЙКИ ПРОДУКТОВ

Цели компании влияют на длину продуктовой линейки — общее количество наименований в ней. Одна из целей состоит в том, чтобы стимулировать апселлинг. Mercedes C-Klasse выступает в качестве отправной точки для бренда. Как заметил один отраслевой аналитик, «C-Klasse имеет решающее значение в конкурентной борьбе на рынке автомобилей премиум-класса, потому что он дает наибольший объем продаж для Benz. Это также открывает бренд Benz для потенциальных будущих покупателей, ловя их в свои сети, пока они молоды, но уже питают надежды, что купят более дорогую и продвинутую модель, когда станут богаче и старше»[24].

Другой целью является создание линейки продуктов, облегчающих перекрестные продажи: Hewlett-Packard продает не только компьютеры, но и принтеры. Еще одной целью является смягчение негативного влияния общеэкономических взлетов и падений: Electrolux продает бытовую технику (холодильники, посудомоечные машины и пылесосы) под разными торговыми марками в дисконтном, среднем и премиальном сегментах отчасти для страховки от последствий возможных хаотичных движений экономики вверх и вниз. Компании, стремящиеся к высокой доле на рынке и ориентирующиеся на его общий рост, обычно имеют более длинные линейки продуктов. Те, кто делает упор на высокую рентабельность, имеют более короткие линии, состоящие из тщательно отобранных позиций.

Линейки продукции со временем удлиняются. Наличие избыточных производственных мощностей вынуждает соответствующих менеджеров делать шаги, направленные на разработку новых продуктов. Персонал отделов продаж и дистрибьюторы также лоббируют более длинные продуктовые линейки, чтобы лучше удовлетворять запросы клиентов. Но по мере добавления в них новых товаров растут и затраты на проектирование и инжиниринг, хранение складских запасов, переналадку производственного оборудования, обработку заказов, транспортировку и маркетинговое продвижение. В конце концов высшее руководство компании может остановить разработку из-за нехватки средств или производственных мощностей. Модель роста продуктовой линейки, за которой следует ее массированное сокращение, может повторяться много раз. Потребители все больше устают от плотных продуктовых линеек, чрезмерно разветвленных брендов и многофункциональных продуктов (см. «Памятка маркетолога. Когда меньше значит больше»)[25]. Используя анализ продаж и затрат, менеджеры продуктовых линеек должны периодически проверять их на наличие балласта, который снижает прибыль[26].

Crocs

Когда быстрый успех, достигнутый фирменными пластиковыми сабо Crocs, оказался под угрозой из-за рецессии 2008 года и вялых продаж, компания вернулась к диверсификации линейки своих продуктов, выпустив сотни стильных и удобных моделей обуви, перейдя при этом на многоканальную дистрибуцию. Источник: mozakim/Shutterstock

Crocs

Фирменные пластиковые сабо, или «лодочки», — красочные, удобные, идеально подходящие для лета — стали успешными вскоре после их появления в Боулдере (штат Колорадо) в 2002 году. IPO компании в 2006 году стало крупнейшим в обувной истории

США и привлекло 208 миллионов долларов. Акции компании достигли пика год спустя, когда продажи Crocs составили 847 миллионов долларов. Но рецессия и потребительская усталость от бренда стали двойным ударом, который привел к резкому падению продаж и снижению цены акций всего до доллара, что позже финансовый директор Crocs назвал «предсмертными судорогами». Однако к 2011 году Crocs вернулась к годовой выручке в более чем миллиард долларов и поставила целью рост на 15–20 %. Что же произошло? Компания запустила в производство более 300 моделей стильных удобных ботинок, лоферов, кроссовок и другой обуви, что помогло снизить ее зависимость от сабо́ — они стали приносить менее 50 % продаж. Компания также приняла многоканальный подход к дистрибуции для оптовых продаж через розничных продавцов, таких как Kohl's и Dick's Sporting Goods (60 % бизнеса), а также напрямую через интернет (10 %) и через более чем 500 собственных розничных магазинов (30 %). Международные продажи в настоящее время составляют более половины общего объема, в том числе на развивающихся и растущих рынках среднего класса в Азии и Латинской Америке[27].

Компании удлиняют свои продуктовые линейки двумя способами: расширением и наполнением.

Расширение линейки. Продуктовая линейка каждой компании охватывает определенную часть всего возможного ассортимента. Например, автомобили Mercedes находятся в верхнем ценовом диапазоне автомобильного рынка. **Расширение линейки** происходит, когда компания удлиняет ее путем выхода за пределы своего текущего ассортимента, вторгаясь в сегменты более низкого или высокого позиционирования, или и туда, и туда.

Расширение в нижние сегменты рынка. Компания, позиционирующаяся на среднем рыночном сегменте, может захотеть представить более дешевую линейку продуктов по нескольким причинам. Во-первых, она может заметить тенденции значительного роста рынка более низкого уровня и прийти на него, чтобы воспользоваться этим общим ростом. В качестве альтернативы компания может быть вынуждена перейти на более низкий уровень, если ее основной средний сегмент рынка стагнирует или сокращается. Наконец, компания может расширить свою продуктовую линейку «вниз», чтобы нанести упреждающий удар по тем конкурентам, для которых более низкий сегмент является основным, но которые могли бы попытаться продвинуться на ступень выше в своем рыночном позиционировании. Действительно, когда «территория компании» подвергается вторжению со стороны «низкоуровневого» конкурента, она часто решает контратаковать, выходя на «домашний» сегмент этого «агрессора».

При запуске «расширенных вниз» продуктовых линеек компании сталкиваются с рядом возможных вариантов брендинга новых продуктов. Один из них — использовать название родительского бренда во всех своих предложениях. Sony использовала свое имя на продуктах самых разных ценовых категорий. Альтернативным подходом является внедрение более дешевых предложений с использованием «дочерних брендов» (в названиях которых явно упоминается основной бренд), например Charmin Basic и Bounty Basic от P&G. Еще один вариант — представить более дешевые предложения под совершенно другим именем, например, как Gap's сделала с брендом Old Navy. Эта стратегия требует больших затрат в реализации и означает, что капитал бренда придется создавать с нуля. Но при этом ценность родительского бренда остается защищенной.

Движение в нижние сегменты рынка сопряжено с рисками, которые включают ослабление имиджа и даже «каннибализацию»* продаж основного бренда. Так, P&G представила на тестовых рынках Tide Basic по более низкой цене, но в этом стиральном порошке не было некоторых новейших моющих ингредиентов знаменитого материнского бренда, и компания в конце концов решила не внедрять его[28]. С другой стороны, Mercedes успешно представила свои автомобили С-класса по цене 30 000 долларов, не навредив продажам других автомобилей бренда Mercedes по цене в 100 000 долларов. John Deere представила более дешевую линейку газонных тракторов под названием Sabre от John Deere, но по-прежнему успешно продавала свои более дорогие тракторы под маркой John Deere. В этих случаях потребители смогли почувствовать разницу между предложениями и понять функциональные различия между ними[29].

Расширение в верхние сегменты рынка. Компании могут также стремиться выйти в верхние рыночные сегменты, чтобы добиться большего роста своего бизнеса, получить бо́льшую

* Жаргонный термин в маркетинге, обозначающий эффект, когда какой-то выводимый на рынок продукт компании начинает отвоевывать свою долю этого рынка за счет снижения продаж других продуктов этой же компании, а не тесня конкурентов или занимая пустые ниши. — *Примеч. науч. ред.*

прибыль или просто позиционировать себя производителем полного ассортимента соответствующей продукции. На многих рынках появились сегменты, считающиеся относящимися к высшему классу: Starbucks среди кофеен, мороженое Häagen-Dazs или бутилированная вода Evian. Каждый из ведущих японских автопроизводителей представил свои очень успешные бренды автомобилей премиум-класса: Lexus от Toyota, Infiniti от Nissan и Acura от Honda. Они дали им совершенно новые названия, потому что, когда эти линии были впервые представлены, могла сложиться ситуация, при которой потребители не восприняли бы расширение бренда как выход именно в высший класс. Однако такое «движение вверх по рынку» не лишено рисков. Компании может не хватать ресурсов — инфраструктуры, ноу-хау и квалифицированных людей — для разработки первоклассного продукта, который мог бы соответствовать потребностям ее премиальных целевых клиентов.

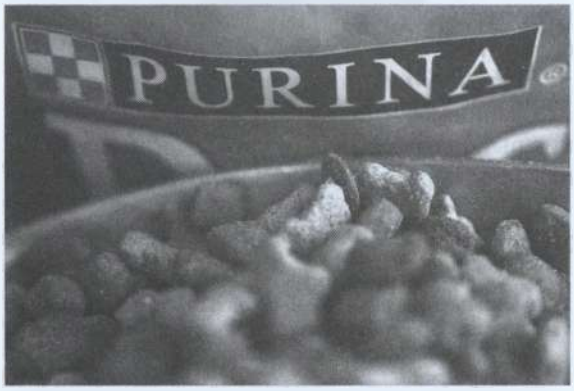
Некоторые компании использовали свои основные бренды для продвижения на более высокий рынок. Gallo продает Gallo Family Vineyards (по цене от 10 до 30 долларов за бутылку) с модным молодежным имиджем, чтобы конкурировать в сегменте вин премиум-класса. General Electric представила торговую марку GE Profile для своих предложений крупной бытовой техники на премиальном рынке. Чтобы сигнализировать потребителям об улучшении качества, некоторые бренды использовали такие модификаторы, как «новый» или «улучшенный». Присмотритесь к таким вариантам названий, как Ultra Dry Pampers, Extra Strength Tylenol и Power Pro Dustbuster Plus.

Расширение в обе стороны. Компании, обслуживающие рынок среднего уровня, могут попытаться раздвинуть линейку своих продуктов в обоих направлениях, чтобы эффективно покрыть рынок продуктами и бороться со своими конкурентами. Это сопряжено с рисками, связанными как с падением рынка, так и с его ростом. Однако эта стратегия может сработать, о чем свидетельствует, например, винодельня Роберта Мондави, ныне принадлежащая Constellation Brands. Mondavi продает вино за 35 долларов в бутылках как первое премиальное вино Нового Света; он также продает бутылки Mondavi Reserve за 125 долларов в магазинчиках при элитных винодельнях и виноградниках, в ресторанах и по прямому заказу, а также бутылки Woodbridge за 11 долларов, созданные во время переизбытка винограда в середине 1990-х годов. Бренд Purina иллюстрирует, как одновременное расширение рынка и вверх, и вниз может быть эффективным.

Корм для собак Purina

Бренд корма для собак Purina расширялся и вверх, и вниз, чтобы создать линейку продуктов, отличающихся своей пользой для собак, широтой ассортимента, ингредиентами и ценой. Pro Plan (пакет 40 долларов США за 18 фунтов) помогает собакам прожить долгую и здоровую жизнь благодаря высококачественным ингредиентам (настоящему мясу, рыбе и птице). Purina ONE (пакет 25 долларов США/16,5 фунтов) отвечает изменяющимся и уникальным потребностям собак в питании и обеспечивает питание супер-премиум-класса для хорошего здоровья. Purina Dog Chow (пакетик за 15 долларов США/18,5 фунтов) обеспечивает собаку полноценным питанием для развития ее организма, пополнения и восстановления сил на каждом этапе жизни. Alpo от Purina (пакет за 10 долларов США/17,6 фунтов) предлагает комбинации вкусов говядины, печени и сыра, а также три мясных сорта.

Наполнение линейки продуктов. Фирма также может удлинить свою продуктовую линейку



Purina
Корм для собак Purina укрепил свои позиции на рынке, расширив линейку продуктов предложениями, обеспечивающими ответы на разные уровни запросов в разных ценовых категориях.
Источник: REUTERS/Edgard Garrido/Alamy Stock Photo

за счет ее наполнения, т. е. путем добавления большего количества товаров в существующий ассортимент. Мотивы такого увеличения ассортимента — стремление к получению дополнительной прибыли, лучшему удовлетворению запросов как дилеров, которые жалуются на потерю продаж из-за отсутствия товаров в нужном им ассортименте, так и потребителей, которые хотят разнообразия[30], желание стать ведущей компанией, предлагающей полный ассортимент, и, наконец, «затыкание дыр», чтобы не допустить вторжения конкурентов на «свою территорию». Рассмотрим, как BMW заполняет пробелы в своей продуктовой линейке.

BMW AG

Со временем BMW превратилась из автопроизводителя, обладавшего только одним брендом и пятью его моделями, в мощный концерн, располагающий тремя сильными брендами, 14 сериями автомобилей, в которых имеется примерно 30 различных моделей. Компания расширила ассортимент своей продукции не только за счет подразделения MINI Cooper и его компактных моделей 1-й серии, но и за счет Rolls-Royce, а также заполнила остававшиеся пробелы в модельных рядах спортивными автомобилями, родстерами и купе. Компания успешно использовала наполнение своих продуктовых линеек, чтобы повысить свою привлекательность в глазах и богатых, и сверхбогатых людей, и тех, кто только еще надеется разбогатеть, не отходя при этом от своего чисто премиального позиционирования. BMW также разработала четкую стратегию миграции в своих продуктовых линейках, пытаясь побудить своих клиентов переходить с более дешевых автомобилей на более дорогие[31].

Наполнение линеек продуктов является чрезмерным, если оно приводит к «каннибализации», вызывает путаницу или просто не отвечает потребностям какого-либо сегмента клиентов. Действительно, если разные предложения слишком похожи друг на друга, клиенты, скорее всего, запутаются, и им будет не совсем понятно, что же в конце концов выбрать. А если такие предложения различаются по цене, они в подавляющем большинстве будут покупать более дешевое.

ВОПРОСЫ УПАКОВКИ И МАРКИРОВКИ

Многие компании рассматривают упаковку и маркировку как важный элемент стратегии развития и продаж своих продуктов. Некоторые упаковки продуктов, такие как бутылка кока-колы, синяя коробка Тиффани и банка Red Bull, известны во всем мире.

УПАКОВКА

Маркетинговые аспекты упаковки касаются всех действий по разработке и производству контейнера для продукта. Упаковки могут иметь до трех слоев, причем один или несколько из этих слоев предназначены исключительно для привлечения внимания покупателя и обеспечения того, чтобы продукт отличался от конкурентов. Одеколон Cool Water от Davidoff For Men поставляется в фирменном синем флаконе с белой надписью (первичная упаковка) внутри синей картонной коробочки с белой надписью (вторичная упаковка), шесть десятков которых помещаются в большую гофрокартонную коробку (транспортная упаковка), защищающую продукты при транспортировке.

Упаковка важна, потому что это первое знакомство покупателя с продуктом. Хорошая упаковка привлекает покупателя и побуждает его к выбору товара. По сути, она может выступать в качестве «пятисекундного рекламного ролика» продукта. Некоторые упаковки можно даже красиво демонстрировать дома. Отличительная упаковка, подобная той, что используется в случае с кремом для обуви Kiwi, мятных леденцов Altoids и водки Absolut, является важной частью капитала бренда.

Все возрастающему использованию упаковки в качестве маркетингового инструмента способствуют несколько факторов.

- **Самообслуживание.** В среднем супермаркете, в котором может быть до 15 000 товаров, обычный покупатель проходит мимо около 300 товаров в минуту. Учитывая, что от 50 до 70 % всех покупок совершается в магазине, эффективная упаковка должна решать множество торговых задач: привлекать внимание, описывать особенности товара, вызывать доверие у потребителей, производить благоприятное общее впечатление.
- **Потребительский достаток.** Состоятельные потребители готовы платить немного больше за удобство, внешний вид, надежность и престиж, которые ассоциируются с лучшей упаковкой.
- **Имидж компании и бренда.** Упаковка способствует мгновенному узнаванию компании или

бренда. В магазине они могут создать эффект рекламного постера, как это делает Garnier Fructis со своей ярко-зеленой упаковкой в отделе средств по уходу за волосами.

- **Возможность для внедрения инноваций.** Уникальная или инновационная упаковка может принести большую пользу потребителям и прибыль производителям. Компании всегда ищут способ сделать свои продукты более удобными и простыми в использовании, часто взимая при этом дополнительную плату. Приспособление для чистки SC Johnson Smart Twist Cleaning System включает в себя ручной распылитель и устройство, вращающее флакон, которое позволяет выбирать из трех содержащихся в нем концентратов различных чистящих средств; в полотенцах для рук Kleenex используется диспенсер, который помещается на вешалку для полотенец в ванной и позволяет доставать эти полотенца снизу; а крем для обуви Kiwi Express Shine имеет дозатор и аппликатор для полировки обуви без необходимости расстилать газету, надевать перчатку или использовать отдельную щетку.

Упаковка должна решать ряд задач: она должна способствовать идентификации бренда; передавать описательную убедительную информацию о продукте; облегчать транспортировку, защиту и хранение продукции; помогать при использовании или потреблении продукта. Для достижения этих целей и удовлетворения желаний потребителей маркетологи должны убедиться, что функциональные и эстетические компоненты упаковки согласованы друг с другом и в то же время оптимизированы для создания ценности для клиентов и компании. Функционально ее структурный дизайн имеет решающее значение. Элементы упаковки должны гармонировать друг с другом, с рекламой и другими элементами маркетинговой программы, а также быть адекватны цене товара[32]. Эстетические соображения включают размер и форму упаковки, материал, цвет, текст и графику[33].

Цвет является особенно важным аспектом упаковки и имеет разное значение в разных культурах и сегментах рынка. Как сказал один эксперт: «Цвет вездесущ. Он не зависит от языка, но наполнен смыслом. Это совершенно очевидно, но каждый человек видит цвет разными глазами, как в прямом, так и в переносном смысле»[34]. Цвет может стать атрибутом бренда — от синей коробки Tiffany до фиолетовой упаковки Cadbury и коричневых грузовиков UPS. Orange — оператор мобильной связи — использует цвет как во всем, что связано с его внешними элементами, так и в самом названии!

Одна из причин важности цвета заключается в том, что разные цвета могут иметь разное значение и передавать разные эмоции. Рассмотрим следующие интерпретации различных цветов, которые, по мнению некоторых экспертов по маркетингу, распространены в западной культуре[35].

Красный символизирует волнение, энергию, страсть, мужество и смелость. Оранжевый ассоциируется с дружелюбием и весельем, сочетая в себе энергию красного и теплоту желтого. Желтый же — цвет солнца — ассоциируется с теплом, радостью и счастьем. Зеленый — цвет живой природы — со здоровьем, ростом, свежестью и обновлением. Синий — цвет неба и моря — с надежностью, доверием, компетентностью и честностью. Фиолетовый символизирует

Tiffany

Бренд Tiffany отчасти определяется своей культовой упаковкой Tiffany blue.
Источник: Simon Lord/Alamy Stock Photo

благородство, богатство и мудрость, сочетая в себе стабильность синего и энергию красного. Считается, что розовый обладает мягкими, умиротворяющими и успокаивающими качествами. Коричневый — цвет земли — ассоциируется с честностью и надежностью. Черный считается классическим, сильным и сбалансированным. Белый означает невинность и чистоту.

Обновление и создание нового дизайна упаковки могут происходить достаточно часто: важно, чтобы при этом бренд оставался современным, актуальным или практичным. Хотя эти изменения могут оказать непосредственное влияние на продажи, они также могут иметь и негативный эффект, как это выяснила PepsiCo в случае со своим брендом Tropicana.

Tropicana

PepsiCo добилась большого успеха со своим брендом Tropicana, приобретенным в 1998 году. Затем, в 2009 году, компания выпустила обновленную упаковку, стремясь «освежить и модернизировать» бренд. Цель состояла в том, чтобы создать «эмоциональную привязанность, "героизируя" сок и возвещая о благотворности натуральных фруктов». Это радикальное преобразование бренда проводилось компанией Arnell Group, а его кульминацией стали совершенно новый внешний вид, уменьшение акцента на название бренда и — наоборот — подчеркивание фразы «100 % чистый и натуральный апельсин», а также замена стандартной картинки «соломинка в апельсине» спереди на бутылках изображением стакана апельсинового сока крупным планом. Реакция потребителей была быстрой и резко отрицательной. Упаковку сочли «уродливой» и «дурацкой», а некоторые покупатели даже перепутали продукт с торговой маркой магазина. Продажи упали на 20 %. Всего через два месяца руководство PepsiCo объявило, что вернется к старой упаковке[36].

После того как упаковка разработана, она должна быть протестирована. Испытания на прочность должны показать, что упаковка выдержит и не потеряет своих качеств в нормальных условиях; визуальные тесты — подтвердить, что текст на ней читаем, а цвета находятся в гармонии друг с другом; отзывы дилеров должны показать, что они находят упаковку привлекательной и простой в обращении, а потребительские тесты — что покупатели будут положительно реагировать.

При разработке эффективной упаковки следует учитывать ее воздействие на окружающую среду. Наблюдаемая в Японии тенденция упаковывать в несколько слоев все — от бакалейных товаров до косметики — прямо противоречит репутации ее как страны, где отходы перерабатываются для их дальнейшего использования практически полностью и эффективнейшим образом. Одинокий банан может быть завернут в несколько слоев целлофана. Шоколадные квадратики обернуты индивидуально, затем собраны в картонную коробку, а сверху еще и завернуты в пластиковую пленку. Гигиена и различные официальные стандарты и правила являются важными факторами, но традиции и ожидания потребителей имеют даже большее значение. Упаковка продукта часто рассматривается как дополнительный элемент роскошества и часто несет на себе название магазина или торговой марки. Таким образом, разработка экологически чистой упаковки должна соответствовать ожиданиям клиентов[37].

К счастью, решение растущих экологических проблем стало важным элементом в разработке эффективной упаковки и в других частях мира. Хотя это может потребовать от компаний бóльших затрат времени и ресурсов, многие фирмы стали «зелеными» и находят новые творческие способы упаковки своих товаров, что может дать им неожиданные преимущества. Nespresso, Keurig и другие компании вывели на рынок кофе в капсулах, которые подлежат утилизации и переработке, что должно привлечь к их специализированным кофеваркам новых экологически мыслящих клиентов. Dell представила бамбуковую упаковку в качестве альтернативы гофрированному картону, пене, формованной бумажной массе и пластику, а также предприняла другие шаги для сокращения общего объема используемой упаковки[38]. И все же, как выяснила Frito-Lay, разработка экологически чистой упаковки, которая одновременно удовлетворяла бы большинство потребностей клиентов, является сложной задачей.

Sun Chips

Мультизерновые снеки Sun Chips от Frito-Lay, содержащие на 30 % меньше жира, чем картофельные чипсы, зарекомендовали себя как более здоровая и полезная закуска. Часть усилий фирмы по поддержке движения к «более здоровой планете» также заключалась в том, чтобы запустить свой завод в калифорнийском Модесто, который бы использовал только солнечную энергию,

и представить новый стопроцентно компостируемый пакет из растительных материалов. При разработке этого пакета было проведено много исследований, и его производство было с помпой запущено в 2010 году. К сожалению, он содержал полимеры, которые делали его при комнатной температуре «немного хрустящим и скрипучим», и потребители начали жаловаться на то, что он производит слишком много шума. Один военный пилот сказал, что этот шум был громче, чем звук в кабине его самолета. Чтобы доказать это, он смял новый пакет Sun Chips и зафиксировал при этом с помощью шумомера уровень шума в 95 децибелов, что значительно больше, чем 77 децибелов, зарегистрированные при сминании обычного пакета Tostitos. А когда (одновременно с падением продаж) тысячи людей решили добавить себя в друзья на странице Facebook под названием «Извините, но я не слышу вас из-за этого пакета Sun Chips», Frito-Lay решила отказаться от компостируемого мешка после 18 месяцев его использования[39].

МАРКИРОВКА

Маркировка, этикетка (или «лейбл») на товаре может быть простой прикрепленной биркой или тщательно разработанным графическим образом, который является неотъемлемой частью упаковки. Она может нести много информации или только название бренда. Но даже если продавец предпочитает простую этикетку, закон может потребовать большего.

Frito-Lay

Компания Frito-Lay решила отказаться от полностью компостируемого пакета, который она тщательно разрабатывала, в качестве упаковки для более здоровой альтернативы картофельным чипсам, после того, как ее продажи упали из-за жалоб потребителей на высокий уровень шума от этого пакета.
Источник: Keith Homan/Alamy Stock Photo

Маркировка выполняет несколько функций. Во-первых, она идентифицирует продукт или торговую марку, как наклейка Sunkist на апельсинах. Она также может указывать на сорт продукта — так, консервированные персики имеют маркировку классов A, B и C. Этикетка может содержать описание продукта: кто его сделал, где и когда, что он содержит, как его следует использовать и какие меры предосторожности при этом следует соблюдать. Наконец, лейбл может продвигать продукт с помощью своего привлекательного графического решения. Например, передовая технология позволяет — вместо бумажных наклеек — использовать термоусадочные этикетки, которые могут полностью охватывать всю поверхность упаковки товаров, поэтому ее можно расцвечивать яркой графикой и размещать на ней больше информации о продукте.

Маркировочные лейблы со временем нуждаются в обновлении. Этикетка на мыле цвета слоновой кости с 1890-х годов менялась не менее 18 раз с постепенными изменениями размера и дизайна букв. Как выяснилось на примере Tropicana, компаниям, этикетки которых стали своеобразными «иконами», при пересмотре дизайна упаковки и маркировки нужно действовать очень осторожно, чтобы сохранить ключевые и уникальные элементы бренда.

Этикетки и упаковка имеют долгую историю проблем юридического характера. В 1914 году Закон США о Федеральной торговой комиссии постановил, что ложные, вводящие в заблуждение или способствующие обману этикетки или упаковки являются элементами недобросовестной конкуренции. Закон о «добросовестной» упаковке и маркировке, принятый конгрессом в 1967 году, устанавливает обязательные требования к маркировке, поощряет внедрение добровольных отраслевых стандартов упаковки и позволяет федеральным агентствам устанавливать общие требования к упаковке в конкретных отраслях.

Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США (FDA) потребовало от производителей обработанных пищевых продуктов включать в их

маркировку четкие указания количества белков, жиров, углеводов и калорий, содержащихся в этих продуктах, а также содержание витаминов и минералов в процентах от рекомендуемой суточной нормы. FDA также приняло меры против потенциально вводящего в заблуждение использования таких описаний, как «легкий», «с высоким содержанием клетчатки», «натуральный» и «с низким содержанием жира».

Не во всех странах действуют подобные строгие требования. В Великобритании использование терминов «легкие» или «легкий» никак не регламентируется законом, хотя вот термин «обезжиренный» нашел отражение в регуляторных документах: для того чтобы пищевой продукт мог так называться, содержание жира в нем должно быть менее 3 %. После введения этой нормы было обнаружено, что некоторые продукты, обозначаемые как «легкие», содержат в семь раз больше жира, чем продукты, соответствующие категории «обезжиренных»[40].

ВОПРОСЫ ГАРАНТИЙНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И ГАРАНТИЙНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Все продавцы несут юридическую ответственность за выполнение разумных ожиданий покупателя. Гарантии и поручительства — это явные или неявные обещания продавцов на предмет того, что продукт будет работать в течение определенного периода так, как указано в его описании и характеристиках, в противном случае продавец обязуется исправить, отремонтировать его или вернуть деньги покупателю. Продукты, на которые распространяется гарантия, могут быть возвращены производителю или в специализированный сервисный центр для ремонта, замены или возврата денег. Явные или подразумеваемые, гарантии и обязательства поставщиков имеют юридическую силу.

Наличие у продукта гарантии означает, что если продукт не работает так, как обещает компания или не соответствует ожиданиям клиентов, то компания обязуется в 100 % случаев предоставить покупателю определенную компенсацию. Заблаговременное детальное описание процесса устранения потенциальных сбоев продукта повышает доверие к заявлениям компании, снижает функциональный и финансовый риск, связанный с использованием продукта, и создает ценность для клиентов. Помимо создания потребительской ценности, гарантии также могут быть полезны для компании: они усиливают ее внимание к работе с клиентами, устанавливают ответственность, ускоряют разработку стандартов производительности и предоставляют рекомендации по восстановлению нормального функционирования после сбоев[41].

Многие продавцы предлагают общие или конкретные гарантии. Такая компания, как Procter & Gamble, обещает общее или полное удовлетворение потребителей, не уточняя деталей: «Если вы не удовлетворены по какой-либо причине, верните товар для замены, обмена или возврата денег». Компания Cross дает пожизненную гарантию на свои ручки и карандаши. Клиент отправляет почтой ручку по адресу A.T. Cross (почтовые конверты выдаются в магазинах), и она ремонтируется или заменяется бесплатно.

Компания может предоставить клиентам гарантию полной удовлетворенности, применимую к любому аспекту взаимодействия с продуктом, будь то фактическое качество продукта или его оценка покупателем. Либо компания может предоставить гарантию определенного атрибута или элемента, относящуюся к конкретному аспекту продукта, например к эксплуатационным характеристикам, надежности или долговечности. Гарантии на продукт могут действовать в течение определенного периода времени, например одного года, или они могут охватывать переменный период времени, например срок службы продукта или жизнь клиента.

Гарантийные обязательства предоставляют клиентам почти те же преимущества, что и общие гарантии*. Однако они различаются

* Для русскоязычного читателя этот фрагмент может показаться несколько непонятным. В данном случае мы имеем дело с трудностями перевода: английские термины guarantee и warranty в подавляющем большинстве случаев переводятся на русский одинаково — как «гарантия». И в контексте прав потребителей термины «гарантия» и «гарантийные обязательства» рассматриваются как синонимы. В целях акцентирования различий между guarantee и warranty в данном разделе книги первому слову ставится в соответствие русское «гарантия» (или «общая гарантия»), а второму — «гарантийные обязательства». Авторы далее разъясняют разницу между этими терминами. — *Примеч. пер.*

по двум ключевым параметрам. Гарантийные обязательства обычно распространяются только на ремонт или замену купленного товара и, как правило, не позволяют покупателю вернуть товар для возврата средств, как в случае с общей гарантией. Кроме того, в то время как гарантии всегда предоставляются бесплатно и не требуют от клиентов никакой оплаты, в дополнение к гарантийным обязательствам производителя или продавца может — по их усмотрению — предлагаться покупка продления первоначального бесплатного гарантийного периода. Такие «расширенные» гарантии требуют дополнительной оплаты и могут быть приобретены в момент покупки продукта или позднее[42].

Расширенные гарантии и контракты на обслуживание могут быть чрезвычайно выгодными для производителей и розничных продавцов. По оценкам аналитиков, продажи гарантий составляют значительную часть операционной прибыли Best Buy. Несмотря на доказательства того, что покупка расширенных гарантий не окупается потребителями, некоторые из них ценят душевное спокойствие, которое они таким образом получают[43]. Эти дополнительные гарантии по-прежнему приносят миллиарды долларов дохода поставщикам электронных товаров в США, хотя их общая сумма снизилась, поскольку потребителям стало удобнее искать решения технических проблем в интернете или с помощью друзей[44].

Гарантии снижают риски покупателя — по крайней мере, он это так воспринимает. Они указывают на то, что продукт имеет высокое качество, а сама компания и уровень ее сервиса заслуживают доверия. Гарантии могут быть особенно полезны, когда компания или продукт малоизвестны, а также когда качество продукта выше, чем у конкурентов. Очень успешные 10-летние или 100 000-мильные гарантийные программы Hyundai и Kia на силовые агрегаты были разработаны частично для того, чтобы убедить потенциальных покупателей в качестве продукции и стабильности компаний.

Эффективные гарантии и гарантийные обязательства на продукцию должны иметь три черты: они должны быть уместными, понятными и простыми для восприятия покупателем. Чтобы гарантия была уместной, гарантированные характеристики или параметры предложения должны быть важны для клиента. Любые гарантии имеют весьма ограниченную ценность или даже не имеют никакой ценности для клиентов, если они относятся к функциям, которые клиенты не считают важными или по которым редко случаются сбои в работе. Клиентам легко понять суть гарантии, когда обещания компании и перечень мер, которые клиенты должны принять в случае отказа продукта, изложены в простой и понятной форме. Гарантии просты для восприятия (и их легче донести до клиентов), когда они содержат ограниченное количество исключений и ограничений. Это сокращает количество времени и усилий, необходимых клиентам для обращения с целью решения появившихся проблем, если продукт не соответствует условиям гарантии[45].

Памятка маркетолога

Когда меньше значит больше

Среди решений, которые должны принимать менеджеры как компаний-производителей, так и розничных продавцов, — как разрабатывать линейки продуктов и ассортимент и управлять ими. Несмотря на то что «обыденный» здравый смысл подсказывает, что предложение разнообразия вариантов будет более выгодным и, следовательно, более привлекательным для большего числа потребителей, надо помнить, что оно также влечет бо́льшие издержки. Опросы, проведенные в рамках различных исследований, показывают, что потребители предпочитают розничные магазины и бренды, предлагающие наибольшее разнообразие, поэтому менеджеры обычно стараются максимизировать количество вариантов, предлагаемых потребителям, в рамках имеющихся ценовых ограничений.

Есть несколько факторов, лежащих в основе убеждения большинства менеджеров в том, что разнообразие облегчает выбор.

- **Улучшается способность достигать соответствия предпочтений и предложений.** Более широкий ассортимент повышает вероятность того, что потребители со своими предпочтениями найдут подходящие для них варианты, доступные в предлагаемом выборе продуктов. Чем больше вариантов содержится в ассортименте,

тем больше шансов, что отдельные потребители найдут свой оптимальный выбор.

- **Повышается гибкость выбора для потребителей.** Более широкий ассортимент позволяет им до последнего рассматривать все допустимые для них варианты и предлагает им большую гибкость при выборе. Отсутствие разнообразия может заставить потребителей почувствовать, что их выбор ограничен недостаточным количеством вариантов, что может создать вокруг компании-продавца негативную ауру.
- **Существует больше возможностей для изучения доступных вариантов.** Сам факт того, что предоставлен выбор из большого количества вариантов, может убедить потребителей в том, что у них имеется возможность изучить самый полный список продуктов, доступных во всей соответствующей категории. Это дает им уверенность в том, что они понимают различные особенности и преимущества альтернатив, прежде чем принять окончательное решение.

Таким образом, существуют убедительные причины, по которым более широкий ассортимент может принести пользу потребителям, но это не всегда так. В некоторых случаях большее количество вариантов может скорее помешать, чем облегчить потребителям выбор между ними. Есть несколько причин, по которым это может произойти.

- **Информационная перегрузка.** Потребители, выбирающие из большого ассортимента, могут столкнуться с информационной перегрузкой, потому что им приходится обрабатывать больше информации, чем они должны были бы учитывать при выборе из менее обширного ассортимента. Потребители часто считают менее утомительным иметь дело с меньшим ассортиментом просто потому, что им приходится рассматривать и оценивать меньше вариантов и атрибутов.
- **«Перегрузка выбора».** Более широкий ассортимент с большей вероятностью приведет к «перегрузке выбора», что может произойти, когда потребитель находит более одного приемлемого для себя варианта в доступном выборе. Это усложняет принятие решения: в дополнение к необходимости обработки большого объема информации потребителю может потребоваться пойти на компромисс: отказаться от лучших характеристик продукта по одному атрибуту, чтобы получить его лучшие характеристики по другому.
- **Высокие потребительские ожидания.** Большой ассортимент может усложнить выбор, заставляя потребителей ожидать, что они, скорее всего, рано или поздно найдут «идеальный» вариант. Когда потребители возлагают большие надежды на то, что среди доступных вариантов они найдут свой идеальный, а эти ожидания все не оправдываются и не оправдываются, существует большая вероятность того, что они, устав от всего этого, вообще откажутся от покупки, так и не приняв никакого решения.

Подбор оптимального размера ассортимента, из которого будут выбирать целевые покупатели, — непростая задача. Некоторые рыночные условия благоприятствуют большому ассортименту, который расширит выбор потребителей, в то время как при других сценариях более широкий ассортимент может навредить. Вопрос, на который необходимо ответить: когда большее или меньшее количество вариантов принесет пользу выбору потребителя? Недавние исследования показывают, что реакция потребителей на размер ассортимента зависит от их опыта, особенно от их знания атрибутов и «иерархии» уровней атрибутов, соответствующих рассматриваемым альтернативам, а также степени уже имеющихся предпочтений при выборе среди доступных вариантов. Это облегчит им поиск компромисса между преимуществами различных атрибутов этих вариантов и связанных с ними издержками. А это означает, что «опытные» потребители, обладающие знаниями продукта и четко сформулированными предпочтениями, с большей вероятностью выиграют от разнообразия, предлагаемого более широким ассортиментом, по сравнению с «новичками», которые не знакомы с категорией продукта и не имеют сформировавшихся предпочтений.

Таким образом, когда дело доходит до управления ассортиментом, большее его разнообразие — не всегда лучший вариант. Эмпирические исследования показывают, что есть много случаев, когда меньшее количество доступных вариантов может сделать покупку более вероятной, снизить число возвратов и привести к большему количеству удовлетворенных клиентов. Исследование размера ассортимента подчеркивает, что менеджеры должны учитывать два ключевых фактора при выстраивании продуктовых линеек — цели и опыт потребителей, чтобы разработать стратегию этих линеек, которая создаст предложения, ориентированные на запросы клиента, и обеспечит успех на рынке[46].

ВЫВОДЫ

1. Продукт является ключевым элементом комплекса маркетинга. Наряду с сервисом и брендом продукты являются основными движущими силами создания выгод для клиентов и причиной, по которой потребители становятся готовы приобрести конкретное предложение.
2. Чтобы успешно конкурировать на рынке, продукты должны быть дифференцированы (чем-то отличаться от аналогов). Атрибуты, на основе которых следует проводить эту дифференциацию, — это базовая функциональность, дополнительные характеристики, эксплуатационные качества, уровень соответствия стандартам, долговечность, надежность, форма, стиль и возможность кастомизации.
3. Дизайн продукта — это то, как продукт выглядит, ощущается и функционирует, — предлагает мощный способ дифференцировать

и позиционировать товары и услуги компании. Дизайн — это не просто этап создания изделия, сервиса или приложения. Это способ мышления, который пронизывает все аспекты маркетинговой программы, так что все аспекты дизайна работают вместе. Дизайн предлагает функциональные и эстетические преимущества, а также влияет как на рациональные, так и на эмоциональные аспекты принятия решений потребителями.

4. Большинство продуктов существуют как часть портфеля и/или линейки продуктов компании. Каждый продукт должен быть связан с другими, чтобы обеспечить тот факт, что фирма предлагает их оптимальный набор для удовлетворения запросов различных потребительских сегментов.
5. Портфель продуктов компании включает в себя все предлагаемые ею продукты и состоит из различных категорий и линеек продуктов. Портфель продуктов компании характеризуется параметрами ширины, длины, глубины и согласованности. Эти четыре аспекта являются инструментами для разработки маркетинговой стратегии компании и принятия решения о том, какие линейки продуктов следует развивать, какие сохранять, с каких надо стараться получить максимальную прибыль, а от каких следует отказаться.
6. Линейка продуктов — это группа определенным образом связанных между собой продуктов, продаваемых одной и той же компанией. Продуктовая линейка обычно содержит продукты, которые удовлетворяют различные уровни потребностей клиентов. Предлагая линейку продуктов, фирмы обычно разрабатывают базовую платформу и модули, которые можно добавлять и комбинировать для удовлетворения различных требований клиентов и снижения производственных затрат. Чтобы проанализировать линейку продуктов и решить, сколько ресурсов в нее имеет смысл инвестировать, менеджеры должны анализировать и учитывать данные по продажам, прибыли и профилю рынка.
7. Цели компании влияют на длину линейки продуктов — общее количество наименований в ней. Ассортимент продукции в линейке со временем увеличивается. Компания удлиняет свою продуктовую линейку двумя способами: расширением и заполнением. Расширение линейки происходит, когда фирма удлиняет свою линейку продуктов за пределы своего текущего ассортимента, «вторгаясь» в более дешевый или в элитный сегмент рынка, или и в тот и в другой. Заполнение линейки происходит, когда компания добавляет больше товаров в существующий ассортимент, не выходя при этом в другие рыночные сегменты.
8. Вопросы упаковки включают в себя все действия по разработке и производству контейнера для продукта. Упаковка должна решать ряд задач: она должна способствовать идентификации бренда; передавать описательную убедительную информацию о продукте; облегчать транспортировку, защиту и хранение продукции; помогать при использовании или потреблении продукта. Хорошая упаковка привлекает покупателя и побуждает его к выбору товара.
9. Маркировка может быть простой прикрепленной к упаковке биркой или тщательно разработанным графическим образом, который является неотъемлемой частью упаковки. Она выполняет несколько функций: идентифицирует продукт или бренд, может описывать продукт (кто его сделал, где и когда, из чего он состоит, как его следует использовать и какие меры предосторожности при этом следует соблюдать), а также продвигать продукт с помощью своего привлекательного графического решения.
10. Гарантии и гарантийные обязательства — это явные или неявные обещания продавцов относительно того, что продукт будет работать в течение определенного периода так, как указано в его описании и характеристиках, в противном случае продавец обязуется исправить, отремонтировать его или вернуть деньги покупателю. Гарантии снижают риски покупателя в той мере, в какой он их воспринимает. Они указывают на то, что продукт имеет высокое качество, а сама компания и уровень ее сервиса заслуживают доверия. И явные, и подразумеваемые гарантии имеют юридическую силу.

В центре внимания

Apple

Фирма Apple Computers была основана в 1976 году выпускниками колледжа Стивом Джобсом и Стивом Возняком, которые хотели сделать компьютеры более удобными для пользователя, чтобы люди могли использовать их и дома, и на работе. Первый крупный успех компании — выпуск Apple II в 1977 году — произвел революцию в компьютерной индустрии, представив первую в мире цветную графику. После взрывного роста в 1980 году Apple стала публичной компанией. Несколько лет спустя, в 1983 году, Джобс нанял Джона Скалли, в то время главу PepsiCo, в качестве генерального директора Apple — решение, которое имело неприятные последствия, когда в 1985 году Скалли уволил самого Джобса.

Ориентация Apple на краткосрочную прибыль, а не на инновации, привела к постепенному ухудшению ее положения на рынке, и к 1996 году у экспертов возникли вопросы о жизнеспособности компании. Чтобы компенсировать отсутствие инноваций, Apple выкупила NeXT Software — компанию, основанную Джобсом после того, как он ушел из Apple, — и вернула Джобса в качестве временного генерального директора (официально он стал генеральным директором в 2000 году). Вернувшись к штурвалу Apple, Джобс заключил союз с Microsoft для разработки версии популярного программного обеспечения MS Office для Mac, представил iBook — ноутбук начального уровня для потребительского и образовательного рынков, а также запустил iMac — линейку компьютеров, у которых все элементы были помещены в один ярко окрашенный полупрозрачный корпус в форме яйца.

В течение последних двух десятилетий Apple продолжала вкладывать значительные средства в исследования и разработки, чтобы стать мировым лидером в выпуске инновационных продуктов. Компания изменила способы того, как люди слушают музыку, играют в видеоигры, разговаривают по телефону и даже читают книги. Революционные и инновационные продукты Apple, включая iPod, iMac, iPhone и iPad, являются причиной того, что компания на протяжении многих лет возглавляет список самых уважаемых компаний мира по версии журнала Fortune.

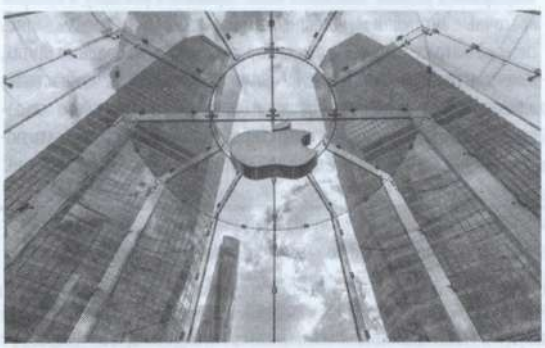
Одним из первых и наиболее важных нововведений Apple был MP3-плеер iPod, который стал не просто культурным явлением: он познакомил многих потребителей с Apple и положил начало серии монументальных инновационных продуктов. iPod олицетворял передовые дизайнерские возможности Apple и выглядел, ощущался и функционировал так, как никакое другое устройство. К радости Apple (и огорчению его конкурента Sony), iPod стал чем-то вроде Walkman XXI-го века. Динамичный дуэт iPod и недавно открывшегося музыкального магазина iTunes помог поднять продажи iPod до небес.

iPod также сыграл центральную роль в изменении того, как люди слушают музыку. По словам музыканта Джона Майера, «люди чувствуют, что они проходят через музыковедение», когда они используют свои iPod, что побуждает их слушать все больше музыки с большим энтузиазмом. iPod сменил несколько поколений, и Apple добавила в него функции фото, видео и радио. Осознав успех своего рыночного «набега» на музыкальную индустрию в целом и плеера iPod в частности, Apple запустила iTunes — программный цифровой магазин музыки. Появившийся в 2003 году iTunes стал крупнейшим поставщиком музыкальных записей в США к 2008 году и крупнейшим их поставщиком в мире к 2010 году.

Apple добилась впечатляющего господства на рынке благодаря сочетанию инновационных продуктов и грамотного маркетинга. Маркетинговые усилия понравились как фанатам Apple, так и людям, которые в прошлом не пользовались продуктами Apple. Чтобы охватить такую широкую потребительскую базу, компании пришлось изменить стратегию сбыта. Apple добавила к своим существующим каналам сбыта также продажи через фирмы розничной торговли «массовой электроникой», такие как Best Buy и (ныне устаревший) Circuit City, что увеличило количество торговых точек, предлагающих продукцию компании, в четыре раза.

Помимо такого усиленного «проталкивания» своих продуктов на рынок, Apple также разработала запоминающуюся креативную рекламу, которая помогла повысить популярность iPod и «тянула» их продажи со стороны спроса. Рекламная графика, на которой были изображены силуэты людей, слушающих и танцующих со своими iPod, появились по всему миру. Этот простой прием работал в разных культурах, изображая iPod как нечто крутое, но доступное абсолютно для всех, кто любит музыку.

По мере роста популярности iPod эффект от «ореола» вокруг него привел к увеличению доли рынка других продуктов Apple. В результате в 2007 году Apple официально изменила свое название с Apple Computer Inc. на Apple Inc., чтобы продемонстрировать возросшее внимание компании к некомпьютерным продуктам. Следующим крупнейшим продуктом Apple после iPod стал iPhone, его выход на рынок сотовых телефонов случился в 2007 году. iPhone с его сенсорным экраном, виртуальной клавиатурой, возможностями работы в интернете и электронной почтой вызвал огромный ажиотаж у потребителей: люди часами выстраивались в очередь, чтобы стать одними из первых, кто его купит. Первоначально инвестиционные аналитики опасались, что двухлетний контракт Apple с AT&T и высокая начальная цена помешают успеху iPhone. Однако через семьдесят четыре дня после дебюта продукта Apple продала свой миллионный iPhone. В свое время потребовалось два года, чтобы достичь такого объема продаж iPod «нарастающим итогом», которых iPhone достиг всего за квартал. Оказалось, что половина тех, у кого уже был iPod, перешли на AT&T от других операторов беспроводной связи, причем некоторые из них были согласны заплатить «штрафы» за разрыв своих старых сотовых контрактов только для того, чтобы получить шанс приобрести iPhone.



Apple

Источник: Sean Xu/Alamy Stock Photo

Выход планшетного компьютера iPad также вызвал ажиотаж в СМИ в 2013 году. Мультитач-устройство объединило внешний вид iPhone с мощностью MacBook и предоставило потребителям доступ к музыке, книгам, фильмам, изображениям, видеоиграм, документам и сотням тысяч приложений одним касанием пальца, без мыши или клавиатуры. Затем Apple выпустила iPad mini, уменьшенную версию оригинала, и iPad Air — и все это было в соответствии с мощной маркетинговой кампанией, которая вдохновляла потребителей тем, что они могут делать со своим iPad все что угодно, в том числе создавать фильмы, строить ветряные турбины, изучать коралловые рифы и делать скалолазание более безопасным.

Вслед за успехом iPad в 2015 году Apple представила свое первое носимое устройство Apple Watch, предлагающее отслеживание физической активности и другие функции, ориентированные на контроль за физическим состоянием человека. После вялого старта Apple Watch в конечном итоге стали одной из самых быстрорастущих категорий продуктов Apple: в 2019 году было продано более 30 миллионов их единиц. Верная своей миссии оставаться в авангарде удобных потребительских технологий, Apple теперь вкладывает значительные средства в искусственный интеллект и машинное обучение. Действительно, за последние несколько лет использование искусственного интеллекта в потребительских товарах резко возросло благодаря появлению таких цифровых помощников, как Alexa от Amazon, Assistant от Google и Siri от Apple.

Инвестиции Apple в исследования и разработки — это один из способов, благодаря которым компания остается лидером в этой отрасли, где конкуренты только и ждут случая, чтобы вцепиться друг другу в глотку. Apple потратила более 18 миллиардов долларов на исследования и разработки в 2020 году и продолжает увеличивать свой бюджет на это, чтобы оставаться впереди конкурентов. Создание, производство и запуск новых продуктов — главный приоритет Apple. Новаторство компании — при поддержке креативного маркетинга — является причиной того, что потребители и аналитики пребывают в напряжении, ожидая новостей о последних продуктах Apple[47].

Вопросы

1. Какие основные факторы способствовали феноменальному успеху Apple?
2. Запуски новых продуктов Apple за последнее десятилетие были монументальными. Что делает компанию такой успешной в инновациях?
3. Насколько важен был iPhone для нынешнего успеха Apple? Проанализируйте значение запусков iPad и Apple Watch для стратегии разработки новых продуктов Apple.

Casper

Casper — американская компания электронной коммерции, которая в основном продает матрасы. Идея Casper была разработана четырьмя членами нью-йоркского бизнес-акселератора* в 2013 году. Компания стремилась стать альтернативой тому, что они называли «большим матрасом», — доминирующим производителям и розничным торговцам того периода.

«Большой матрас» состоял из четырех брендов: Serta, Simmons, Tempur-Pedic и Sealy. Основатели Casper считали, что матрасы, продаваемые этими компаниями, стоят слишком дорого. Цена матраса размера queen-size от одной из этих компаний в то время могла доходить до 2500 долларов. Кроме того, большинство матрасов покупалось в традиционных магазинах. Основатели Casper посчитали, что процесс покупки в магазине был одним из худших способов совершения приобретений. Покупатели не имели возможности сделать что-либо другое, кроме как в течение пары минут полежать на матрасе в торговом зале магазина.

Каспер применил бизнес-модель Warby Parker к производству матрасов. Четверо основателей особенно восхищались успехом Warby Parker в предложении дизайнерских солнцезащитных очков по радикально низким ценам и ее моделью онлайн-продаж. Продавая матрасы через интернет, Casper устранила традиционную занудную процедуру покупки матрасов в магазинах. Casper также выделилась со своими матрасами тем, что стала предлагать их по ценам, составлявшим одну треть от цен «большого матраса».

Casper задумала свой первый матрас как «Идеальный матрас для всех» и сделала его таковым. Он состоял из упругой пены, которую можно было сжать настолько, что она влезала в коробку самого большого размера, которую UPS еще могла принять к доставке. Сочетание матраса и простого способа доставки означало, что потребителям было легко принимать решения, а компания получала логистические преимущества. Casper также предлагала клиентам бесплатную доставку и 100-дневный бесплатный тестовый период использования. Если клиенты оказывались матрасом недовольны, агент по клиентскому обслуживанию забирал его, а деньги без вопросов возвращались.

Сочетание хорошо сделанного матраса и легкой процедуры покупки по низкой цене сделало Casper привлекательным вариантом для покупателей. Чтобы привлечь внимание к своему продукту, Casper сначала сосредоточилась на наружной рекламе и на продвижении через «сарафанное радио». Компания инвестировала в рекламу, в которой красочные ансамбли мультяшных людей и животных наслаждались сном на матрасе Casper. Эта реклама размещалась на больших щитах, в метро и такси по всей стране. Рекламные образы Casper были игривы и беззаботны, а также подчеркивали важность качественного матраса. По сравнению с конкурентами Casper старался не перегружать потенциальных клиентов чрезмерной статистикой и спецификациями.

* «Бизнес-акселератор», «венчурный акселератор», «стартап-акселератор» — это общественные учреждения и специальные программы ускоренного развития новых компаний, которые предоставляют финансовую, экспертную и другую поддержку стартапам в обмен на долю в их капитале. В отличие от так называемых «бизнес-инкубаторов» (или «стартап-инкубаторов»), которые направлены на поддержку инновационных компаний еще на стадии идеи и зарождения организационных структур нового бизнеса (причем финансирование инкубаторов в большом числе случаев ведется из государственных или муниципальных бюджетов), акселераторы поддерживают уже в достаточной степени развившиеся бизнесы, которые выросли до такой степени, что имеют свои готовые для продажи продукты, а не только идеи. — *Примеч. науч. ред.*

Casper добился быстрого роста продаж после запуска своего бизнеса, заработав более 600 миллионов долларов за три коротких года. Компания расширила свой портфель продуктов, включив в него три различных типа матрасов, и начала продавать подушки, простыни и каркасы кроватей, чтобы привлечь новых клиентов. Casper сотрудничает с такими розничными сетями, как Nordstrom, Target и Amazon, чтобы расширить дистрибуцию своей продукции.

По мере своего роста компания перенесла упор своих рекламных кампаний на цифровые платформы. Цифровая реклама была дешевле, а на телевидении доминировали «большие матрасы». Casper инвестировал в технологии использования интернет-файлов cookie для отслеживания посещений пользователями своей веб-страницы и дальнейшего показа им целевой рекламы при просмотре других сайтов. Каспер также спонсировал множество популярных подкастов и радиошоу, в том числе This Week in Tech, My Brother, The Howard Stern Show и The Dr. Laura Show.

Команда фирмы, ответственная за работу в социальных сетях, часто взаимодействовала с клиентами на таких платформах, как Facebook, Instagram и Twitter. Casper загрузил на эти платформы популярные видео «распаковки», которые показали потребителям, как их крошечный матрас замечательно раскрывается и разворачивается до полноформатного размера, когда его достают из упаковочной коробки. Casper также запускал еженедельную серию на платформе Instagram Stories, где компания обращалась к клиентам, страдающим от утренней хандры в понедельник, эффектным образом уничтожая будильники. Был также запущен веб-сайт Insomnobot 3000, где чат-бот отправляет забавные текстовые сообщения тем, кто страдает от бессонницы. Взаимодействие с клиентами и рекламные мероприятия привели к высоким показателям общей удовлетворенности потребителей.

Инновационная бизнес-модель Casper вдохновила конкурентов пойти по ее стопам, включая компании «большого матраса». Serta-Simmons и Tempur-Sealy в 2016 году начали предлагать «кровати в коробке». В 2018 году Walmart представил Allswell — онлайновый бренд товаров для дома, специализирующийся на матрасах и постельных принадлежностях. В том же году Amazon добавил собственный матрас из пены с эффектом памяти в популярную линейку Amazon Basics. Столкнувшись с этими новыми конкурентами, Casper открыла свой первый розничный магазин, чтобы повысить узнаваемость своего бренда и лояльность клиентов. Casper объявила, что к 2021 году планирует расширить свою сеть до более чем 200 магазинов. Хотя многие производители матрасов последовали бизнес-модели Casper, компания стремится сохранить и развить свой первоначальный успех, расширяя линейку продуктов, взаимодействуя с покупателями и расширяя свое физическое присутствие на розничном рынке[48].

Casper

Источник: McClatchy-Tribune/Tribune Content Agency LLC/Alamy Stock Photo

Вопросы

1. Что делает продукцию Casper желанной для потребителей? Какие специфические свойства продукта этой компании особенно ценятся ими?
2. Как Casper должен конкурировать со зрелыми компаниями и стартапами, расширяющими свои предложения для потребителей? Следует ли Casper перенаправить часть своих усилий с инноваций на более агрессивную маркетинговую коммуникацию и построение бренда?
3. Должен ли Casper сосредоточиться на расширении своей линейки продуктов, чтобы попытаться предложить матрас «для любого кошелька и цели»? Или он должен сосредоточиться на предложении одного типа матраса (разных размеров), чтобы оптимизировать усилия по внедрению инноваций и упростить выбор потребителя?

Toyota

Фирма Toyota, входящая в тройку крупнейших мировых автопроизводителей (наряду с Renault Nissan и Volkswagen), за свою 75-летнюю историю прошла большой путь. Компания выпустила свой первый легковой автомобиль Model AA в 1936 году. Для него Toyota скопировала дизайн кузова знакового автомобиля Chrysler Airflow и смоделировала его двигатель по образцу двигателя Chevrolet 1933 года. В первые годы своего существования Toyota пережила несколько проблем, в том числе финансовый кризис 1950 года. Однако во время нефтяного кризиса 1973 года потребители захотели автомобили меньшего размера и с меньшим расходом топлива. Toyota ответила двумя такими машинами — Toyota Corona и Toyota Corolla, обладавшими всеми базовыми функциями и выступавшими в качестве новых автомобилей компании начального уровня. Компания также выпустила Toyota Cressida, которая сочетала в себе желаемую экономию топлива с дополнительным пространством и премиальными удобствами, такими как кондиционер и радио AM/FM.

В течение 1980-х и 1990-х годов Toyota постепенно добавляла в линейку своей продукции все больше типов автомобилей, попадавших в широкие диапазоны цен, размеров и удобства, чтобы предоставить клиентам больше возможностей для удовлетворения их потребностей. В 1982 году Toyota представила Camry, четырехдверный автомобиль среднего размера, который предлагал потребителям больше места, чем Corona. Camry станет самым продаваемым легковым автомобилем в Северной Америке. Первый из популярных внедорожников Toyota был представлен в 1984 году — это была модель 4Runner. Поначалу она мало чем отличалась от пикапов Toyota и по дизайну, и по характеристикам. Однако в конце концов 4Runner превратился

в легковой автомобиль и проложил путь к выпуску других внедорожников, включая Rav4, Highlander и LandCruiser. Примерно в то же время Toyota представила полноразмерный пикап, который позже стал сегодняшней Tundra, а также несколько спортивных и просто доступных автомобилей, ориентированных на молодежь.

В 1989 году Toyota основала Lexus, свое подразделение по выпуску премиальных автомобилей. Lexus пообещал предоставить потребителям непревзойденный сервис, начиная с дилерских центров, которые предлагали клиентское обслуживание «в белых перчатках». Однако Toyota понимала, что каждая страна воспринимает понятие «совершенство» по-своему. В Соединенных Штатах совершенство и роскошь означали комфорт, большой размер и надежность. В Европе роскошь означала внимание к деталям и наследие, «ауру» бренда. В результате компания старалась разнообразить свою рекламу в зависимости от страны и культуры.

В 1997 году Toyota представила инновационный Prius — первый серийный гибридный автомобиль. Первоначально Prius стоил 19 995 долларов — цена, лежавшая в диапазоне между ценами Corolla и Camry. Пристальное внимание компании к разработке экологически чистого автомобиля было блестящим ходом. К 2002 году, когда Prius второго поколения появился в автосалонах, дилеры получили 10 000 заказов на него еще до того, как автомобиль стал доступен. В течение следующего десятилетия такие конкуренты компании, как Ford, Nissan, GM и Honda, пойдут по стопам Toyota и выйдут на рынок гибридов со своими собственными моделями.

Toyota также начала создавать автомобили для определенных целевых групп. Для этого в 2000 году был запущен бренд Scion, ориентированный на молодых людей в возрасте от 16 до 21 года. После первых нескольких лет внимательного изучения отзывов Toyota поняла, что целевая группа Scion хотела большей персонализации автомобиля. Используя эти данные о запросах рынка, Toyota спроектировала «моноспецифический» автомобиль, который выходил из заводских ворот только с одним, базовым, но достаточным уровнем отделки салона и оборудования, и предоставила покупателям возможность добавления в него в дилерских центрах элементов индивидуальной «подгонки» из широкого выбора: от компонентов стереосистемы до колесных дисков и даже напольных ковриков. Toyota рекламировала Scion на музыкальных мероприятиях и в автосалонах, где молодые потребители могли бы чувствовать себя комфортно, проводя время и узнавая об автомобиле больше.

Другой важной причиной успеха Toyota является ее система производства. Фирма является «мастером бережливого производства» и постоянного совершенствования своих процессов. Заводы фирмы могут выпускать до восьми различных моделей одновременно, что значительно повышает производительность и способствует адаптируемости к требованиям рынка. Toyota также неустанно внедряет инновации. Типичная сборочная линия Toyota производит тысячи изменений в своих операциях в течение одного года. Сотрудники Toyota видят тройную цель: производить автомобили, делать автомобили лучше и учить всех, как делать автомобили лучше. Компания поощряет и стремится улучшать процесс решения проблем, с помощью которого она совершенствует все остальные производственные и бизнес-процессы.

Toyota объединила свои сборочные предприятия по всему миру в единую гигантскую сеть. Заводы адаптируют автомобили для местных рынков и быстро переключают производство, чтобы удовлетворить любые всплески спроса на рынках по всему миру. Благодаря своей производственной сети Toyota может производить самые разные модели с гораздо меньшими затратами. Это означает, что компания может заполнять рыночные ниши по мере их появления, не создавая с нуля совершенно новые сборочные производства. А это, в свою очередь, позволило ей закрепиться в различных сегментах рынка.

На протяжении многих лет автомобили Toyota неизменно занимают высокие позиции по качеству и надежности. Компания столкнулась с некоторыми серьезными проблемами в 2009–2010-х годах, когда произошел массовый отзыв более 8 миллионов автомобилей. Разнообразные проблемы, начиная от «залипания» педали акселератора и заканчивая внезапным ускорением и программными сбоями в тормозной системе, затронули многие бренды Toyota, включая Lexus, Prius, Camry, Corolla и Tundra. Несмотря на эти проблемы, Toyota сумела скомпенсировать свои потери и через три года вернула себе лидерство в качестве крупнейшего автопроизводителя в мире. Акцент Toyota на гибридных автомобилях оказался прибыльным и помог компании восстановиться.

Сегодня Toyota предлагает на мировом рынке полную линейку автомобилей — от семейных седанов и внедорожников до грузовиков и минивэнов. Стремление к разработке и массовому выпуску этих различных продуктов означает необходимость прислушиваться к разным клиентам в разных регионах, создавать автомобили, которые хотят иметь клиенты, а затем разрабатывать маркетинговые кампании для укрепления имиджа каждой марки[49].

Toyota

Источник: tomas devera photo/Shutterstock

Вопросы

1. Toyota построила огромную производственную компанию, которая может ежегодно производить миллионы автомобилей для самых разных потребителей. Почему рост компании смог оказаться настолько большим — большим, чем у любого другого производителя автомобилей?
2. Правильно ли поступает Toyota, производя автомобили практически для всех сегментов рынка? Почему да или почему нет?
3. Что компании следует предпринять в течение следующего года, следующих пяти лет и следующего десятилетия? Как растущим компаниям избежать проблем с качеством в будущем?

Глава 9

Создание сервисов* и управление ими

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Определять отличительные характеристики услуг/сервисов.
2. Объяснять новые реалии, с которыми сталкиваются фирмы, работающие в сфере услуг/сервисов.
3. Определять ключевые стратегии для достижения наивысшего качества обслуживания.
4. Объяснять, каким образом сервисные фирмы могут эффективно управлять качеством своей работы.

* Авторы используют английское слово service, которое на русский может переводиться и как «сервис», и как «услуга». Вместе с тем в русском языке существует некоторая разница в оттенках этих слов: услуга — это однократное действие, работа, направленная на удовлетворение запроса клиента; «сервис» чаще воспринимается как «обслуживание», т. е. как «система услуг» (в этом смысле часто используемое словосочетание «сервисное обслуживание» является чем-то вроде «масла масляного»). И как следствие, «услуга» в контексте продаж часто воспринимается как что-то «нематериально-дополнительное», что может бесплатно предоставляться покупателю каких-то материальных товаров; а «сервис» — это не только бесплатный, но и, возможно, оплачиваемый самостоятельный (т. е. не обязательно привязанный к товару) «продукт» компании (например, «банковский продукт», «туристический продукт», «сервис авиаперевозок» и т. п.). Читателю следует иметь в виду эти терминологические тонкости, когда в тексте будут встречаться слова «услуга» и «сервис». — *Примеч. пер.*

Publix

В соответствии с целью компании стать ведущим в мире розничным продавцом качественных продуктов питания все сотрудники Publix обучены ставить на первое место интересы клиентов, в результате чего крупнейшая сеть продуктовых магазинов в США, принадлежащая своим сотрудникам, неизменно получает впечатляющий уровень удовлетворенности клиентов.
Источник: Ken Wolter/Alamy Stock Photo

Поскольку компаниям становится все труднее создавать свои физические продукты так, чтобы они отличались от аналогов, производимых конкурентами, они обращаются к дифференциации услуг, будь то своевременная доставка, более качественный и быстрый ответ на запросы или более быстрое разрешение претензий. Ведущие поставщики услуг хорошо осведомлены о преимуществах дифференциации сервисов и ее ценности для создания у клиентов положительного образа компании[1]. Одной из таких, делающих упор на качество своего сервиса компаний, понимающих, как удовлетворять запросы клиентов, является Publix.

История Publix восходит к 1930 году, когда Джордж Дженкинс открыл свой первый продовольственный магазин Publix в Уинтер-Хейвене (штат Флорида). Магазин задал новый стандарт чистоты и ассортимента. В то время как полки многих магазинов его конкурентов опустели из-за отсутствия товаров во время Великой депрессии, Дженкинс мотался по всей стране в их поисках для размещения на полках своих магазинов. Из этих своих путешествий он также вынес несколько идей о том, как модернизировать бизнес. Со временем Дженкинс увеличил число своих торговых точек, приобретая небольшие продуктовые магазины и заменяя их более крупными и современными супермаркетами, в которых были представлены такие инновации, как кондиционирование воздуха, флуоресцентное освещение, автоматические двери с оптическими системами безопасности (предотвращающие их закрывание, если в дверном проеме находится какое-либо препятствие) и полы с покрытием «терраццо». Принципы работы Publix, предполагающие создание приятной среды для покупок, вежливое обслуживание и качественные товары, помогли компании стать крупнейшей сетью продуктовых магазинов в США, принадлежащей сотрудникам, с более чем 1200 супермаркетами, приносящими более 35 миллиардов долларов дохода в год. На протяжении всей своей истории компания никогда не отступала от философии Дженкинса — относиться к своим сотрудникам и клиентам как к членам семьи. Все ее сотрудники, которые также являются и ее крупнейшими коллективными акционерами, обучены ставить на первое место интересы своих клиентов. В результате год за годом Publix признавался супермаркетом номер один по Американскому индексу удовлетворенности клиентов, постоянно получал наивысшие оценки по этому показателю среди аптечных супермаркетов по версии J.D. Power и был одной из лучших компаний по версии журнала Fortune 100 Best Companies to Work For* с момента создания этого списка. Полностью сосредоточившись на создании высшей ценности для потребителей, Publix стремится оставаться верным своей миссии — быть первоклассным розничным продавцом продуктов питания[2].

Поскольку очень важно понимать особую природу сервисов и то, каково их значение для участников рынка, в этой главе мы последовательно их проанализируем и обсудим способы наиболее эффективного их продвижения.

---

* «100 лучших компаний-работодателей». — *Примеч. пер.*

ПРИРОДА СЕРВИСОВ

Услуга — это действие, которое один объект (или одна организация) выполняет для удовлетворения потребности другой, которое по существу является неосязаемым и не приводит к владению чем-либо. Она может быть привязана к физическому продукту, а может и не быть привязана к нему. Все чаще производители, дистрибьюторы и розничные продавцы предоставляют дополнительные услуги или просто организуют высококлассное обслуживание клиентов, чтобы выделиться из общей массы конкурентов.

Сервисы присутствуют везде. Государственный сектор с его судами, службами занятости, больницами, кредитными агентствами, армией, полицией, пожарной и почтовой службами, регулирующими органами и школами занимается бизнесом по предоставлению услуг*. Частный некоммерческий сектор — музеи, благотворительные организации, церкви, колледжи, фонды и больницы — относится к сфере услуг. Значительная часть делового сектора с его авиакомпаниями, банками, отелями, страховыми компаниями, юридическими и консалтинговыми фирмами, медицинскими учреждениями, кинокомпаниями, компаниями по ремонту сантехники и агентствами недвижимости — это все сервисный бизнес. Многие работники производственного сектора, такие как операторы компьютеров, бухгалтеры и юристы, на самом деле являются «поставщиками услуг». По сути, их можно очень условно объединить в сервисные подразделения («фабрику услуг»), оказывающие услуги «фабрике товаров». И те, кто работает в розничном секторе, например кассиры, клерки, продавцы, торговые представители и сотрудники служб поддержки клиентов, также предоставляют услуги.

* Данный пассаж авторов несколько некорректен в том смысле, что термин «бизнес» предполагает извлечение прибыли из соответствующих действий. Госуслуги — по крайней мере, как они понимаются в Российской Федерации (но и не только) — принципиально не направлены на получение прибыли, поэтому их вряд ли можно включать в категорию «бизнеса». Однако некоторые из перечисленных авторами служб (например, почта и отчасти — кредитные агентства) могут иметь целью получение прибыли. Поэтому «сваливание в одну кучу», например, почты и полиции выглядит немного странно. — *Примеч. науч. ред.*

СЕРВИСНЫЙ АСПЕКТ РЫНОЧНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Услуга может быть основным или второстепенным компонентом предложений компании. В зависимости от степени, в которой они связаны с услугой, мы выделяем пять их категорий:

- **«Чисто материальный»**, осязаемый товар, например мыло, зубная паста или соль, практически без сопутствующих услуг.
- **Материальный товар с сопутствующими услугами**, например автомобиль, компьютер или мобильный телефон с гарантией или договором на специализированное обслуживание клиентов. Как правило, чем «технологичнее» продукт, тем больше потребность в качественных сопутствующих услугах.
- **Гибридное предложение** — вроде того, с чем мы сталкиваемся в ресторане, — состоящее из товаров и услуг в примерно равных пропорциях. Люди ходят в рестораны как за собственно едой, так и за услугами по ее приготовлению.
- **Предложение основной услуги с сопутствующими второстепенными товарами и услугами**, например авиаперелет, во время которого пассажирам предоставляются некоторые товары (закуски и напитки). Это предложение для своей реализации требует капиталоемкого материального изделия — самолета, но основным продаваемым продуктом является услуга.
- **«Чистая услуга»**, прежде всего нематериальная, например присмотр за детьми, психотерапия или массаж.

Рестораны являются хорошими примерами гибридных предложений, сочетающих товары и услуги. Одним из самых успешных ресторанных брендов является Panera Bread.

Panera Bread

Основанная Роном Шайхом как бостонская пекарня под названием Cookie Jar в 1980 году, компания Panera Bread со временем стала одним из лидеров в категории ресторанов быстрого питания. Panera сочетает в себе скорость и удобство фаст-фуда с качеством и разнообразием меню и обслуживанием официантами. Сеть нацелена на «ценителей хороших блюд — людей, которые понимают, что такое еда, и должным образом реагируют на нее; или тех, кто находится на грани этого», продавая свежие, «настоящие» продукты по ценам, которые покупатели готовы платить. Непретенциозная атмосфера — без сервировки стола, но и без ограничений по времени — побуждает клиентов задерживаться в заведениях

фирмы. Бренд считается семейным, но одновременно и изысканным, предлагая свежеиспеченный домашний хлеб и полное меню полезных, вкусных сэндвичей, салатов, супов и продуктов для завтрака. Panera внедряет инновации по-разному, привнося элементы запросов общества во многое из того, что она делает. Под лозунгом «Живите осознанно. Ешьте вкусно» Panera возглавляет ряд социальных и общественных инициатив, таких как Panera Bread Foundation, сотрудничает с Feeding America и делает пожертвования местным агентствам по оказанию помощи голодающим и благотворительным организациям. Компания также увеличила свои вложения в использование цифровых технологий и может похвастаться программой лояльности — на клиентов, которые участвуют в ней, приходится значительная часть транзакций[3].

Иногда случается так, что клиенты не могут оценить качество некоторых услуг даже после их получения. В зависимости от сложности оценки получаемые выгоды от услуг можно разделить на три категории. *Выгоды поиска* — это характеристики этих услуг, которые покупатель может оценить перед покупкой; *выгоды опыта* — их характеристики, которые покупатель может оценить после покупки; и, наконец, *выгоды доверия* — характеристики, которые покупателю трудно оценить даже после того, как он в полной мере воспользовался услугой[4].

Поскольку основной смысл приобретения услуг, как правило, заключается в получении положительных эмоций, выражении доверия к предоставляющей их фирме, их покупка сопряжена с бóльшим риском, что имеет несколько последствий. Во-первых, потребители услуг обычно полагаются на отзывы об этих услугах, передаваемых из уст в уста, а не на рекламу. Во-вторых, они в своих оценках качества предлагаемого сервиса в значительной степени учитывают цену, репутацию поставщика и какие-либо физические «признаки-подсказки». В-третьих, они очень лояльны к тем поставщикам услуг, которые оправдывают их ожидания. Наконец, поскольку затраты на переход от одного продавца услуг к другому высоки, инертность потребителей может затруднить их переманивание от конкурентов.

Хотя лояльность клиентов к поставщикам услуг может быть очень высокой, в сегодняшней современной коммуникационной среде провал в оказании услуг на должном уровне может стать пиар-кошмаром и подорвать эту лояльность, как обнаружила компания Carnival Cruises.

Carnival

На третий день четырехдневного круиза из техасского Галвестона в Мексику пожар на круизном судне The Carnival Triumph в машинном отделении вывел из строя весь корабль и предоставил его воле волн и течений, резко ограничив 3100 пассажирам доступ к еде, воде и туалетам. Мусор и отходы высыпались в коридоры, а на нижних палубах стало невыносимо жарко. Когда же, наконец, после долгих пяти дней судно причалило к берегу, генеральный директор компании лично приветствовал пассажиров при высадке и раздавал каждому по 500 долларов, ваучер на бесплатный полет домой, компенсацию за поездку и купон на еще один круиз. Тем не менее, учитывая шумиху вокруг того, что СМИ назвали «какашечным круизом», ущерб репутации был нанесен ощутимый. Ценность круизов в общественном мнении в целом упала. Carnival обнаружила, что количество заказов сократилось на целых 20 %, что вынудило компанию предоставлять большие скидки для заполнения своих судов. Чтобы избежать проблем в будущем, круизная компания инвестировала 600 миллионов долларов в модернизацию своего флота и наняла нового вице-президента по техническим вопросам, в круг обязанностей которого был включен надзор за инициативами в области безопасности. В марте 2020 года, в начале пандемии COVID, Carnival столкнулась с аналогичной проблемой после того, как на ее кораблях произошло несколько громких вспышек болезни, что побудило конгресс США заслушать доклад о методах обеспечения безопасности на судах компании[5].

Panera Bread

Panera Bread добилась успеха, объединив скорость, удобство и ценовую привлекательность заведений быстрого питания с предложением качественных продуктов и разнообразием меню традиционных ресторанов.
Источник: Jonathan Weiss/Alamy Stock Photo

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ УСЛУГ И СЕРВИСОВ

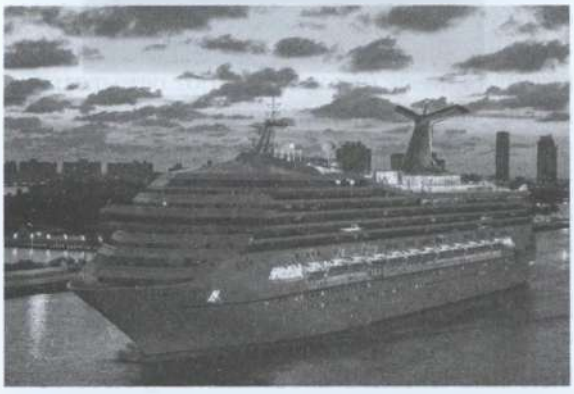
Исследователи выделяют четыре ключевые характеристики, отличающие услуги от товаров: неосязаемость, неотделимость, изменчивость и крайняя ограниченность периода времени, в течение которого услуга оказывается[6]. Понимание этих уникальных аспектов предоставления услуг важно, поскольку они могут сильно повлиять на разработку маркетинговых программ. Далее мы обсудим эти четыре аспекта услуг и сервисов более подробно.

Неосязаемость. В отличие от физически, материально существующих товаров, услуги нельзя увидеть, попробовать на вкус, потрогать, услышать или понюхать до того, как они будут куплены. Человек, которому делают косметическую операцию, не может заранее увидеть ее результаты, а пациент в кабинете психоаналитика не может знать точный результат лечения. Чтобы уменьшить неопределенность, покупателям приходится искать доказательства качества услуги, делая для себя выводы из информации о таких ее атрибутах, как место предоставления, вовлеченные люди, используемое оборудование, коммуникационные маркетинговые материалы, всевозможные символы и цена. Следовательно, задача поставщика услуг состоит в том, чтобы «управлять доказательствами» — попытаться в некоторой мере «материализовать неосязаемое»[7].

Компании, продающие сервисы, могут попытаться продемонстрировать качество своих услуг, подчеркнув их материальные аспекты. Поскольку физического продукта не существует, особенно важны объекты, сооружения, оборудование поставщика услуг, такие как вывески, дизайн рабочих помещений и приемной, внешний вид сотрудников и сопутствующие материалы. Все аспекты процесса предоставления услуг могут быть брендированы, именно поэтому Allied Van Lines заботится о внешнем виде своих водителей и рабочих, поэтому столь ценна коричневая раскраска грузовиков UPS и поэтому Doubletree by Hilton Hotels & Resorts предлагает свежеиспеченное печенье с шоколадной крошкой, символизирующее заботу и дружелюбие.

Поставщики услуг часто выбирают элементы бренда, такие как логотипы, символы, персонажи и слоганы, чтобы сделать их ключевые преимущества более ощутимыми; вспомните о «дружелюбном небе» United Airlines, «добрых руках» Allstate и «бычьем» характере Merrill Lynch. Студия Disney — мастер «осязания неосязаемого» и создания волшебных фантазий в своих тематических парках. То же самое можно сказать и о розничных сетях, таких как Dick's Sporting Goods и Bass Pro Shops[8]. Apple сделал свое обслуживание клиентов более материализованным, стремясь обеспечить клиентские сервис и поддержку в стиле консьержа и создав свой «Genius Bar» — пункты технической поддержки внутри магазинов Apple.

Банки и финансовые учреждения особенно склонны придавать своим услугам осязаемый характер, открывая свои офисы в престижных местах и в величественных зданиях, чтобы создать ощущение стабильности и внушить доверие. Кроме того, многие финансовые учреждения, в том числе Scotiabank, MetLife, Chase, Citi, SunTrust, US Bank, Barclays и Bank of America, заплатили более 100 миллионов долларов (а в некоторых случаях и более 500 миллионов долларов) за право дать свои имена крупным стадионам и другим спортивным аренам[9].



Carnival

Компания Carnival на собственном горьком опыте убедилась, как быстро ее имидж и лояльность клиентов могут быть подорваны, когда из-за возгорания двигателя на Carnival Triumph более 3000 пассажиров были ограничены в доступе к еде, воде и работающим туалетам.
Источник: Debbie Ann Powell/Alamy Stock Photo

Неотделимость. В то время как физические товары производятся, складируются, транспортируются и позже потребляются, услуги обычно производятся и потребляются одновременно[10]. Стрижку нельзя ни сохранить, ни сделать без парикмахера. Провайдер услуги является частью сервиса. Поскольку клиент также часто присутствует при оказании услуги, взаимодействие между ним и поставщиком является особой чертой маркетинга услуг. Когда у клиентов существуют сильные предпочтения в отношении какого-либо конкретного поставщика, тот может поднять цену, чтобы рационализировать использование своего ограниченного времени.

Существует несколько стратегий для обхода ограничений неотделимости. Поставщик услуг может работать с большими группами. Некоторые психотерапевты перешли от сессий один на один к терапии в небольших группах, а затем и к сеансам в больших бальных залах отелей для аудитории, состоящей из более чем 300 человек. Поставщик услуг может работать быстрее; психотерапевт может провести с каждым пациентом 30 более эффективно организованных минут вместо 50 менее структурированных и таким образом принять больше пациентов. Сервисная организация может обучить большее число людей, которые будут непосредственно оказывать услуги, и завоевать доверие клиентов, как это сделала H&R Block со своей национальной сетью вышколенных налоговых консультантов.

Распространенным подходом к решению негативных аспектов неотделимости процессов оказания услуг является управление доходностью — стратегия ценообразования, направленная на оптимизацию потребительского спроса и отталкивающаяся от доступной производительности конкретных поставщиков услуг. Поскольку увеличить «складские запасы» услуг для повышения их доступности в периоды повышенного спроса невозможно, их поставщики используют гибкое ценообразование, чтобы влиять на поведение потребителей, устанавливая такие цены, при которых потребительский спрос соответствует возможностям компании. Например, курорты подвержены сезонным колебаниям спроса; рестораны, как правило, более загружены по выходным, а авиакомпании пользуются более высоким спросом в праздничные дни, такие как День благодарения, Рождество и канун Нового года. Изменяя цену, компании могут влиять на потребительский спрос в соответствии со своими возможностями.

Изменчивость. Качество услуг зависит от того, кто, когда, где и кому их предоставляет. Таким образом, вроде бы одна и та же услуга может сильно различаться по своему характеру. Поскольку оказание услуг представляет собой интерактивный процесс, фактические услуги, получаемые клиентами, различаются в зависимости от конкретных клиентов и поставщиков услуг. Сервисные фирмы знают, что изменчивость их работы подвергает их риску. Hilton инициировала крупную программу по обеспечению большего единообразия в обслуживании гостей.

Отели Хилтон

Между 1964 годом, когда Hilton Hotels продала своего иностранного лицензиата Hilton International Co., и 2006 годом, когда он был выкуплен обратно, эти две компании работали в основном независимо. В результате бренд Hilton больше не предоставлял клиентам однородное высококачественное обслуживание. Один из аналитиков сказал: «Стандарты брендов в Европе всегда сильно отличались от стандартов в США. Честно говоря, я думаю, что в Европе они были немного ниже. Чтобы устранить это несоответствие, Hilton иници-

Hilton

Чтобы гарантировать, что отели Hilton как в Европе, так и в Соединенных Штатах будут предоставлять своим гостям услуги одинаково и высокого качества (и была реальная угроза того, что в противном случае они будут исключены из системы), Hilton запустила проект по анализу всех аспектов обслуживания гостей — от архитектуры отеля до жалоб и претензий клиентов.
Источник: Newscast Online Limited/Alamy Stock Photo

ировала H360 — проект, в рамках которого анализировалось все: от стоимости завтрака до туалетных принадлежностей, от декора вестибюлей до услуг Wi-Fi, от архитектуры отелей и до процессов обработки жалоб и претензий клиентов во всех отелях компании. В результате выполнения H360, чьим девизом было «Один бренд. Одно видение. Одна культура», независимые владельцы отелей под брендом Hilton в Соединенных Штатах и за рубежом были вынуждены при необходимости перейти на стандарты Hilton или быть исключенными из системы. Такая защита имиджа бренда, похоже, сослужила компании хорошую службу, помогая увеличить доходы и укрепить капитал бренда[11].

Покупатели услуг знают об их потенциальной изменчивости и часто обсуждают их с другими людьми или выходят в интернет для ознакомления с отзывами и информацией, прежде чем выбрать конкретного поставщика услуг. Чтобы успокоить клиентов, некоторые фирмы предлагают сервисные гарантии, которые могут снизить то, насколько потребитель воспринимает свой выбор как рискованный[12]. Вот три шага, которые фирмы, специализирующиеся на предоставлении услуг, могут предпринять для усиления контроля качества.

- **Вкладывайтесь в качественные процедуры найма и обучения персонала.** Подбор подходящих сотрудников и предоставление им подготовки отличного уровня являются важнейшими элементами контроля качества, независимо от того, являются ли сотрудники высококвалифицированными профессионалами или низкоквалифицированными рабочими. Лучше обученных людей отличают шесть характеристик, которые способствуют повышению качества обслуживания: компетентность, вежливость, доверие, надежность, отзывчивость и коммуникативные навыки.
- **Стандартизируйте процесс предоставления услуг во всей организации.** Регламент обслуживания может давать описание этого процесса, точек контакта с клиентом и доказательство того, что с точки зрения клиента услуга была оказана должным образом[13]. На рис. 9.1 показан план-регламент обслуживания ночного гостя в отеле[14]. Отель должен ненавязчиво и умело помочь гостю переходить с одного шага на другой. Регламенты и схемы обслуживания могут быть полезны при выявлении потенциальных «болевых точек» для клиентов, разработке новых услуг, насаждении культуры нетерпимости к недостаткам («браку» в обслуживании) и для разработки стратегий восстановления требуемого уровня обслуживания после каких-либо сбоев.
- **Отслеживайте степень удовлетворенности клиентов.** Уменьшите вариативность своих услуг, используя системы сбора жалоб и предложений, опросы клиентов и сравнительные тестовые закупки у других поставщиков подобных сервисов. Потребности клиентов могут различаться в разных областях, что позволяет фирмам разрабатывать программы удовлетворения клиентских запросов для конкретного региона[15]. Могут также разрабатываться базы данных и системы с информацией о клиентах для более персонализированного обслуживания, особенно в режиме онлайн[16].

Ограниченность периода времени, в течение которого услуга оказывается. Услуги нельзя хранить, поэтому этот фактор может стать проблемой при колебаниях спроса. Чтобы удовлетворить спрос в часы пик, транспортные компании должны владеть бóльшим количеством оборудования, чем если бы спрос был равномерным в течение дня. Некоторые врачи взимают с пациентов плату за пропущенные приемы, потому что услуга (доступность врача) имеет какую-либо ценность только во время самого приема.

Управление спросом имеет решающее значение; правильные услуги должны быть доступны нужным клиентам в нужных местах, в нужное время и по правильным ценам, чтобы максимизировать прибыльность. Обеспечить лучшее соответствие между спросом на услуги и их предложением можно при помощи нескольких стратегий[17]. Со стороны спроса (клиента) мы можем выделить следующие из них.

- **Дифференцированное ценообразование** сместит часть спроса с пиковых периодов на непиковые. Примеры: более низкие цены билетов на утренние фильмы и скидки на прокат автомобилей в выходные дни[18].
- **Спрос в «низкие сезоны» или не в «пиковые» дни и часы** можно поощрять. Так, McDonald's продвигает свой сервис завтраков, а отели делают специальные предложения на выходные, предлагая «мини-отпуск».
- **Предложение дополнительных или «побочных» услуг** может предоставлять ожидающим своей очереди клиентам альтернативу: например, коктейль-бары в ресторанах и банкоматы в банках.

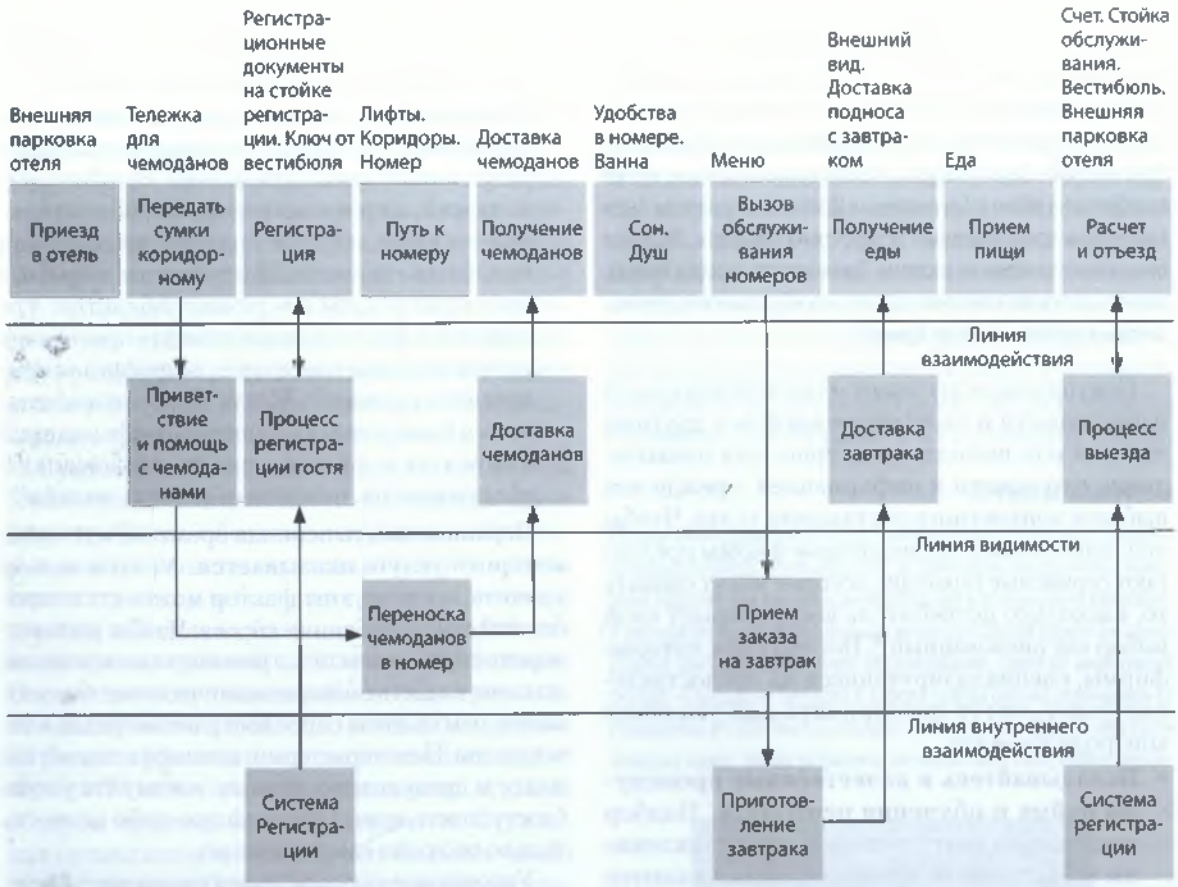


Рис. 9.1. Регламент обслуживания ночного гостя в отеле. Источник: Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler, Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm, 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 2017)

- **Системы резервирования** (в частности, предварительные записи и заказы) — это способ управления уровнем спроса. Авиакомпании, отели и практикующие врачи широко используют их.

Возможно, одним из самых популярных подходов к балансировке спроса и предложения в сфере предоставления услуг является гибкое ценообразование по принципу управления доходностью*. Например, операторы автомобильных дорог используют динамическое ценообразование для оптимизации трафика. Подразделение Cintra компании Ferrovial SA открыло несколько платных дорог в районе Далласа, цены на которые могут меняться каждые пять минут, чтобы поддерживать скорость движения по ним выше 80 километров в час. Плата за один одиннадцатикилометровый участок, например, может колебаться от 90 центов до 4,50 долларов. В том же духе спортивные команды, группы, горнолыжные курорты и тематические парки начали корректировать цены в зависимости от спроса. Динамическое ценообразование может дать результаты. Рассмотрим пример зоопарка Индианаполиса.

Зоопарк Индианаполиса

Зоопарк Индианаполиса стал использовать динамическое ценообразование отчасти для ограничения скопления людей после открытия нового центра орангутангов. В результате билеты для взрослых, которые раньше всегда стоили 16,95 долларов, теперь стали стоить от 8 до 30 долларов в зависимости от ожидаемого спроса и объема предварительных продаж. Например, зимой, в холодные будние дни зоопарк делает скидки, а потом может

* Не очень распространенный термин, являющийся калькой с оригинального англоязычного yield management, который зачастую не переводится и даже не транслитерируется. — *Примеч. пер.*

повышать цены после того, как школьные группы забронируют десятки билетов. Введение динамического ценообразования дало ощутимые результаты: следующим летом в будние дни в зоопарк стало приезжать до двух третей всех гостей — по сравнению с 57 % в прошлом. В течение года после запуска этой системы цен, связанной с управлением доходностью, выручка зоопарка от продаж входных билетов выросла на 12 %[19].

Облегчить управление доходностью со стороны предложения могут следующие стратегии:

- Для **обслуживания пикового спроса** могут привлекаться сотрудники, нанимаемые на неполный рабочий день. Так, колледжи используют внештатных преподавателей, когда число учащихся увеличивается, а магазины нанимают дополнительных продавцов в праздничные дни.
- **Процедуры оптимизации эффективности работы в пиковое время** могут позволять сотрудникам в периоды пиковой нагрузки выполнять только самые важные задачи. Так, парамедики помогают лечащим врачам в часы пик.
- **Расширение участия самих потребителей в процессе предоставления услуг** высвобождает время поставщиков этих услуг. Например, пациенты могут сами заполнять свои медицинские карты, а покупатели — сами упаковывать купленные продукты.
- **Совместное пользование сервисами** может улучшать параметры рыночного предложения. Например, несколько больниц, объединившись, могут совместно закупать медицинское оборудование.
- **Объекты, необходимые для будущего расширения масштабов бизнеса, могут быть хорошей инвестицией.** Так, парк развлечений может купить прилегающую землю для своего дальнейшего развития.

Для сетей быстрого питания окна drive-through* это способ расширить возможности продаж, выходящие за рамки приема пищи сидя за столом. Впечатляющие 70 % доходов индустрии быстрого питания поступают через такие окна. Согласно журналу QSR, Taco Bell использует одни из самых быстрых и удобных окон drive-through. Компания стремится к обслуживанию заказов за три с половиной минуты и постоянно ищет способы сократить и это время, и свои затраты[20].

Indianapolis Zoo

Динамическое ценообразование, основанное на предварительных продажах и ожидаемом спросе, помогло зоопарку Индианаполиса одновременно контролировать количество посетителей и увеличивать доходы.
Источник: Wm. Baker/GhostWorx Images/Alamy Stock Photo

НОВЫЕ РЕАЛИИ СЕРВИСОВ

Фирмы, работающие на рынках предоставления сервисов, когда-то отставали от производителей материальных изделий в понимании нужности маркетинга и его использования, потому что они либо были небольшими, либо сталкивались с высоким спросом или слабой конкуренцией. Сейчас это, безусловно, изменилось. Некоторые из наиболее опытных маркетологов сейчас работают именно в фирмах сферы услуг.

Они осознают новые реалии рынков сервисов, такие как возрастающая роль новых и высоких технологий, важность расширения прав и возможностей клиентов, их вовлечение в процесс предоставления услуги и необходимость особой заинтересованности в данных видах бизнеса как сотрудников, так и клиентов.

* Термин, который традиционно не переводится и не транслитерируется. Он обозначает обслуживание посетителей в формате, который предполагает, что клиент может сделать заказ и получить его, не выходя из своего автомобиля. — *Примеч. пер.*

ВОЗРАСТАЮЩАЯ РОЛЬ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Современные технологии коренным образом меняют правила игры в сфере услуг. Банковское дело, например, трансформируется благодаря возможности осуществлять банковские операции онлайн и через мобильные приложения; некоторые клиенты редко оказываются в офисах банков и больше не общаются с их сотрудниками. Пандемия COVID-19 ускорила цифровую трансформацию услуг, вынудив многие компании изменить свой курс и преобразовать бизнес, интегрировав цифровые технологии, чтобы коренным образом изменить то, каким образом они предлагают ценность своим клиентам.

Технологии также обладают огромным потенциалом для повышения производительности работников сферы обслуживания. Тем не менее компании должны избегать чрезмерного повышения технологической эффективности, чтобы не снизить воспринимаемое клиентами качество предоставляемых услуг[21]. Amazon обладает одними из самых инновационных технологий в области онлайн-торговли, но при этом клиенты остаются очень довольными и в случаях, когда у них возникают какие-то проблемы — даже если при этом они на самом деле вообще не общаются с сотрудником Amazon. Все больше компаний внедряют функции «живого чата», чтобы объединить возможности машин с человеческим голосом. Одна из компаний, которые предоставляют предприятиям инструмент для того, чтобы связываться с клиентами через различные точки соприкосновения — от текстовых сообщений до электронной почты, от обычных телефонных до видеозвонков и интеллектуальных чат-ботов, — это Twilio.

Twilio

Twilio — ведущая платформа облачных коммуникаций — используется миллионами разработчиков по всему миру для «виртуализации» телекоммуникационной инфраструктуры и улучшения различных каналов взаимодействия. У Twilio более 60 000 бизнес-клиентов, в том числе такие известные, как Airbnb, Intuit, Salesforce, Uber, Twitter, eBay, Sony, Yelp, Hulu и Lyft. Twilio предлагает своим клиентам комплексную, настраиваемую и простую в использовании платформу для автоматизации и оптимизации коммуникаций с клиентами, партнерами, сотрудниками и коллегами. Coca-Cola использует Twilio для быстрой отправки специалистов по обслуживанию оборудования, сайт недвижимости Trulia использует эту платформу в своем приложении для быстрого вызова, позволяющем потенциальным покупателям оперативно связываться с агентом, EMC через Twilio рассылает текстовые сообщения сотрудникам, когда случаются сбои в IT-инфраструктуре, а Airbnb использует ее для автоматической отправки информации о потенциальных арендаторах хозяевам недвижимости. Основываясь на своей коммуникационной платформе для текстовых, голосовых, видеочатов и приложений для обмена сообщениями, Twilio расширила свой портфель услуг, включив в него облачный сервис контакт-центра и платное приложение, которое позволяет компаниям обрабатывать платежи по телефону без необходимости озвучивать номер банковской карты своему представителю. Чтобы добавить в свой портфель предложений возможности электронной почты, Twilio в 2019 году приобрела SendGrid — ведущую платформу API электронной почты, которая расширила возможности компании по обеспечению согласованного обмена сообщениями на основе данных о предпочтительной для своих клиентов форме общения[22].

Интернет и облачные технологии позволяют фирмам совершенствовать свои предложения услуг и укреплять отношения с клиентами, обеспечивая настоящую интерактивность, персонализацию для конкретных клиентов и ситуаций, а также корректировку предложений фирмы в режиме реального времени. Но по мере того,

Twilio

Чтобы поддерживать удовлетворенность своими услугами как своих важных непосредственных бизнес-клиентов, так и их клиентов, ведущая облачная коммуникационная платформа Twilio предлагает множество простых в использовании настраиваемых сервисов, которые автоматизируют, оптимизируют и улучшают взаимодействие между компаниями и их клиентами, партнерами и сотрудниками.
Источник: Gabby Jones/Bloomberg/Getty Images

как компании собирают, хранят и используют все бóльшие объемы информации о клиентах, возникают опасения по поводу ее конфиденциальности и сохранности. Компании должны предпринимать надлежащие меры и убеждать клиентов в том, что они прикладывают максимум усилий по обеспечению безопасности их персональных данных.

РАСШИРЕНИЕ ПРАВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ КЛИЕНТОВ

Цифровая эра явно изменила отношения с клиентами, которые становятся все более изощренными в своих запросах на услуги по поддержке продуктов, часто стремятся получать услуги, «отвязанные» от покупок других продуктов, и настаивают на своем праве выбирать только те элементы, которые они хотят. Им во все большей степени не нравится иметь дело со множеством поставщиков услуг, работающих с различными типами продуктов или оборудования. Имея это в виду, некоторые сервисные организации, ранее бывшие специализированными, теперь обслуживают более широкий спектр оборудования. Сантехническое предприятие может также обслуживать кондиционеры, печи отопления и другие компоненты бытовой инфраструктуры.

Самое главное, социальные сети расширили возможности клиентов, позволив им отправлять свои комментарии по всему миру одним щелчком кнопки мыши. Человек, у которого есть хороший опыт использования какого-либо продукта, с большей вероятностью не расскажет об этом, а вот тот, кто столкнулся при этом с каким-либо негативом, обсудит это с большим количеством людей. Девяносто процентов недовольных клиентов заявили, что поделились своей историей с друзьями, а теперь они могут рассказать ее множеству совершенно незнакомых людей. Такие сайты, как Angie's List, Yelp и TripAdvisor, являются другими популярными средствами распространения информации о личном опыте общения с фирмами сферы обслуживания. Еще более сложной задачей для этих фирм является то, что недовольные клиенты могут выгружать в сеть рушащие репутацию видеофрагменты, делясь таким образом с другими людьми своими проблемами с клиентским обслуживанием.

Большинство компаний теперь реагируют быстро на случаи, когда клиент выражает какие-либо претензии. Многие компании позволяют поддерживать связь с собой по телефону и в электронном чате в режиме 24/7, но они также сами инициируют контакты с клиентами, отслеживают блоги, веб-сайты и социальные сети. Если сотрудники видят, что клиент сообщает в блоге о проблеме, они сразу связываются с ним и предлагают помощь. Четкие, полезные ответы по электронной почте на клиентские запросы могут быть очень эффективными. Delta Airlines представила Delta Assist для круглосуточного мониторинга постов клиентов в Twitter и сообщений в Facebook с помощью команды из 10 человек, которая в режиме реального времени отвечает на любые вопросы или решает проблемы.

Однако более важным, чем просто ответ недовольному клиенту, является предотвращение возникновения неудовлетворенности. Это может означать просто уделение достаточного времени тому, чтобы выстраивать отношения с клиентами с вниманием к реальному человеку. Быстрое и легкое решение проблемы клиента имеет большое значение для завоевания лояльности клиентов и превращения их из случайных в постоянных[23].

УЧАСТИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ УСЛУГИ

Нынешняя реальность такова, что покупатели не просто приобретают услуги и пользуются ими, но и часто играют активную роль в их предоставлении. Их слова и дела влияют на то, какие впечатления остаются от получения услуг как у них самих, так и у других людей, а также на продуктивность персонала, который с ними непосредственно взаимодействует[24].

Клиенты часто говорят, что получают больше пользы и чувствуют более сильную связь с поставщиком услуг, если сами активно участвуют в процессе обслуживания. Однако такое «совместное производство услуг» может вызвать стресс у сотрудников компании и снизить их удовлетворенность от своей работы, особенно если они не разделяют те же ценности и интересы, что и их клиенты, или не имеют достаточных знаний[25]. Более того, одно из исследований показало, что около трети всех проблем с обслуживанием вызывается самими клиентами[26]. Растущий переход к технологиям самообслуживания, вероятно, увеличит этот процент.

Предотвращение сбоев в обслуживании имеет решающее значение, поскольку восстановление нормального порядка работы всегда сопряжено с трудностями. Одна из самых больших проблем — это «презумпция вины» компании, предоставляющей услуги. Клиенты часто считают, что фирма всегда во всем виновата, а если даже она вроде как и не виновата напрямую, то все равно несет ответственность за исправление любых недоразумений и ошибок. К сожалению, хотя многие фирмы имеют хорошо разработанные и реализуемые на практике процедуры устранения собственных ошибок, они неизменно обнаруживали, что исправление ошибок самих покупателей — т. е. преодоление проблем, вызванных их некомпетентностью или неумелыми действиями, — оказывается намного более трудным делом. Решение этих проблем может принимать самые разные формы, как показывают следующие примеры[27].

- *Пересмотр рабочих процессов и переопределение ролей покупателей для упрощения процедуры предоставления услуг.* Staples трансформировала свой бизнес с помощью программы Easy, чтобы избавиться от конфликтов в процессе заказа товаров для офиса.
- *Внедрение подходящих технологий, облегчающих жизнь и работникам, и покупателям.* Comcast — крупнейший оператор кабельного ТВ в США — внедрил компьютерную систему, позволяющую выявлять «глюки» в своих сетях еще до того, как они повлияют на качество предоставляемых услуг, и своевременно информировать операторов контакт-центра о проблемах, которые могут возникнуть у абонентов. В результате число повторных звонков в этот центр снизилось на 30 %.
- *«Воспитание» знающих и ответственных покупателей посредством четкого объяснения их роли, повышения их мотивации и предоставления им дополнительных возможностей.* Так, USAA регулярно напоминает своим клиентам о возможности приостанавливать действие полисов автострахования на период пребывания за границей.
- *Поощрение развития «чувства принадлежности к покупательскому сообществу», чтобы потребители услуг стремились оказывать помощь друг другу.* Так, на поле для гольфа игроки не только сами ведут себя в соответствии с принятыми нормами и правилами, но и побуждают других следовать своему примеру.

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ РАБОТНИКОВ ТАК ЖЕ, КАК И КЛИЕНТОВ

Ведущие компании, чей бизнес развивается в сфере предоставления услуг, знают, что позитив, излучаемый своими работниками, способствует укреплению лояльности клиентов[28]. Воспитание в сотрудниках прочной привычки к клиентоориентированности в работе способствует повышению их удовлетворенности и преданности компании, особенно если взаимодействовать с покупателями им приходится постоянно. Работники достигают успехов на должностях, предусматривающих частые контакты с покупателями, если у них имеется внутренняя потребность в: 1) любезном обхождении с покупателями; 2) точном выяснении их потребностей; 3) установлении личных отношений с ними; 4) добросовестном отношении к своей работе по предоставлению качественных услуг, действительно решающих проблемы покупателя[29].

С учетом важности позитивных внутренних установок работников на удовлетворение запросов покупателей компании сферы услуг должны привлекать наилучшие кадры, которые они смогут найти. Они должны предлагать карьеру, а не просто рабочее место. Им необходимо разрабатывать программы обучения кадров, их поддержки и вознаграждения за отличные результаты. Компании могут использовать интранет, рассылку внутренних информационных писем и напоминаний, дискуссионные круглые столы для укрепления клиентоориентированности работников. Наконец, они должны регулярно оценивать степень удовлетворенности своих сотрудников той работой, которую они выполняют.

Zappos создала ориентированную на покупателей организацию, вызывающую восхищение у многих.

Zappos

С самых первых дней в основе корпоративной культуры интернет-магазина Zappos лежало стремление к обслуживанию клиентов по высшему разряду. Предлагая бесплатную доставку и возврат, клиентский сервис в режиме 24/7, обеспечивая быстрый торговый оборот предлагаемого на сайте огромного числа продуктов тысяч разных брендов, компания целенаправленно работает над тем, чтобы ее клиенты становились постоянными. В отличие от многих других компаний, она не передала свои контакт-центры Zappos.com на аутсорсинг, и добрая половина времени собеседования с канди-

датами на работу в них посвящена выяснению того, достаточно ли они общительны, открыты к новому, обладают ли достаточным кругозором и креативностью, чтобы соответствовать культуре фирмы. Zappos наделяет сотрудников своей службы клиентской поддержки правом решать проблемы покупателей по своему усмотрению. Когда однажды клиент позвонил и пожаловался, что его ботинки стали протекать после года использования, представитель компании организовал отправку новой пары несмотря на корпоративную политику, которая гласит, что возврату подлежит только неношеная обувь. Каждый сотрудник имеет возможность ежегодно вносить свой вклад в Книгу культуры компании, рассказывая о своем опыте работы в Zappos, и о том, как каждое подразделение — отделы продаж и доставки, склад, службы ценообразования и выставления счетов — вносит свою лепту в повышение качества обслуживания покупателей. Благодаря своему успеху Zappos даже предлагает двухдневные семинары для руководителей предприятий, желающих узнать секреты ее уникальной корпоративной культуры и подхода к клиентскому обслуживанию[30].

ДОСТИЖЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВА В ОБСЛУЖИВАНИИ

Возросшее значение сферы сервисов заострило внимание на том, что нужно, чтобы преуспеть в маркетинге услуг[31], который требует стремления к совершенству в трех широких областях: внешний маркетинг, внутренний маркетинг и интерактивный маркетинг[32]. **Внешний маркетинг** — это обычная работа по подготовке услуги, установлению адекватной цены на нее, доведению ее до клиента и ее дальнейшему продвижению. **Внутренний маркетинг** заключается в обучении и мотивации сотрудников, направленных на то, чтобы они обеспечивали должный уровень качества обслуживания клиентов. Возможно, самый важный вклад, который может внести отдел маркетинга, — это быть «настолько умным, чтобы заставить всех остальных в организации следовать маркетинговым принципам»[33]. **Интерактивный маркетинг** отражает умение сотрудников обслуживать клиентов, причем в этом деле командная работа часто является ключевой. Делегирование полномочий рядовым сотрудникам может обеспечить большую гибкость и адаптируемость услуг, поскольку способствует лучшему решению проблем, более тесному взаимодействию сотрудников между собой и более эффективной передаче знаний[34].

ИЗ ЛУЧШИХ ПРАКТИК ВЕДУЩИХ КОМПАНИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Грамотный менеджмент компаний, основными продуктами которых являются услуги, приблизившихся к совершенству в их маркетинге, уделяет особое внимание клиентоориентированности, приверженности обеспечению высокого качества обслуживания, пониманию необходимости особого отношения к действительно ценным клиентам и внедрению стратегий управления их претензиями и жалобами.

Клиент в центре всего. Ведущие компании сферы услуг должны быть «одержимы клиентами»: у них есть четкое представление о своих целевых клиентах и их потребностях, и они разработали особую стратегию для их удовлетворения. В сети роскошных отелей Four Seasons сотрудники должны пройти четыре собеседования, прежде чем будут приняты на работу. В каждом отеле также работает «историк», основная задача которого состоит в отслеживании предпочтений гостей. Имея более 10 000 филиалов в Соединенных Штатах (больше чем любая другая брокерская фирма), Edward Jones стремится все

Zappos

Повышение лояльности клиентов путем предоставления первоклассного обслуживания лежит в основе корпоративной культуры Zappos — культуры, развитию которой способствовал ее бывший генеральный директор Тони Шей.

Источник: dpa picture alliance/Alamy Stock Photo

время быть рядом с клиентами: в каждом офисе работают только один финансовый консультант и один администратор. Несмотря на большие затраты, содержание таких небольших «команд» способствует развитию личностных отношений с клиентами[35].

Клиентоориентированность означает видение мира в целом и услуг компании в частности с точки зрения клиента. Такая ориентация выводит компанию за рамки простого предложения услуг, находящихся в ее портфеле, и поднимает ее до предоставления целостных решений, которые нужны клиентам. Клиентоориентированная компания проактивно выявляет и удовлетворяет потребности своих клиентов (а не просто реагирует и предлагает услуги, которые у нее клиенты запросили в явном виде). Такие организации, как The Ritz-Carlton, Four Seasons, REI и Zappos, сделали клиентоориентированность основным принципом своих бизнес-моделей. Одной из компаний, которая постоянно получает высшие оценки за свои успехи в построении бренда, является Singapore Airlines.

Singapore Airlines

Singapore Airlines (SIA) постоянно признается «лучшей авиакомпанией в мире» во многом благодаря ее выдающемуся маркетингу. Она получает так много наград, что ей приходится ежемесячно обновлять свой веб-сайт. Известная тем, что просто балует пассажиров количеством и уровнем своих сервисов, SIA постоянно стремится создать вау-эффект и превзойти ожидания клиентов. Она первой предоставила индивидуальные системы развлечений и звука Dolby пассажирам всех классов, а тем, кто летит бизнес- и первым классами — услугу book-the-cook, позволяющую заказывать блюда еще перед посадкой. Благодаря первому в своем роде симулятору стоимостью миллион долларов, который авиакомпания построила для имитации условий давления и влажности воздуха внутри самолета, она обнаружила, что человеческие вкусовые рецепторы в воздухе функционируют иначе, а поэтому — среди прочего — следует сократить количество специй в блюдах бортового питания. Каждый новый сотрудник SIA проходит четырехмесячное обучение (вдвое больше, чем в среднем по отрасли), а существующий персонал каждый год проходит почти трехнедельную переподготовку (что стоит компании 70 миллионов долларов). Благодаря своей превосходной репутации SIA как работодатель привлекает многих лучших местных выпускников и укомплектовывает каждый рейс большим количеством обслуживающего персонала и бортпроводников, чем другие авиакомпании. SIA применяет правило 40–30–30: 40 % ресурсов направляются на обучение и мотивацию персонала, 30 % — на анализ процессов и процедур и 30 % — на генерацию идей относительно новых продуктов и услуг[36].

Качество сервиса. Такие компании, как Marriott, Disney и Ace Hardware, тщательно следят за качеством своих сервисов. Их менеджеры ежемесячно не только смотрят на финансовые показатели, но и контролируют уровень предоставляемых услуг, который должен оставаться высоким. Рэй Крок из McDonald's настаивал на постоянном мониторинге каждой торговой точки McDonald's на предмет ее соответствия требованиям QSCV (Quality, Service, Cleanliness, Value): качество, обслуживание, чистота и ценность. Некоторые компании сопровождают выплаты зарплат сотрудникам напоминанием: «Эти деньги принес вам клиент». Сэм Уолтон из Walmart требовал от сотрудников дать обещание следующего содержания: «Я торжественно клянусь и заявляю, что буду улыбаться, смотреть в глаза и приветствовать каждого покупателя, который подойдет ко мне на расстояние менее 10 футов, да поможет мне в этом Сэм». Среди позиций руководителей самого высшего звена в компаниях Allstate, Dunkin' Brands, Oracle и USAA имеются такие должности, как директор по работе с клиентами или директор по клиентскому опыту, которые обладают полномочиями

Singapore Airlines

Singapore Airlines добилась значительных успехов в маркетинге и заслужила всяческие похвалы, постоянно работая над тем, чтобы радовать своих пассажиров и превосходить их ожидания.

Источник: tristar photos/Alamy Stock Photo

по изменению любых процедур обслуживания клиентов (с целью их улучшения)[37].

Лучшие поставщики услуг устанавливают высочайшие стандарты качества. В строго регулируемой банковской сфере Citibank попрежнему стремится отвечать на телефонные звонки клиентов в течение 10 секунд, а на их письма — в течение двух дней; он также является лидером отрасли в использовании социальных сетей для целей клиентского обслуживания. Стандарты качества должны быть установлены на достаточно высоком уровне. Так, 98-процентный стандарт аккуратности может показаться хорошим результатом, но он означает допустимость потерь 64 000 посылок службой доставки FedEx в день; шести слов с грамматическими ошибками на каждой странице книги; 400 000 неправильно выписанных рецептов ежедневно; 3 миллионов потерянных почтовых отправлений USPS каждый день; восьми дней в году или 29 минут в день без телефонной связи, интернета и электричества; 1000 товаров с неправильной маркировкой (или неверной ценой) в супермаркете; 6 миллионов неучтенных человек при переписи населения США.

Ведущие фирмы регулярно проверяют качество своих услуг, а также сравнивают его с тем, что предлагают конкуренты. Они собирают отзывы клиентов, чтобы понять, что их удовлетворяет, а что нет, используют контрольные и сравнительные закупки, проводят опросы клиентов, предлагают им заполнить специальные формы жалоб и предложений, привлекают группы специалистов для проведения аудитов сервисов, отвечают на письма клиентов. Мы можем судить об услугах по их важности для клиентов и отдачи от их продаж компании. Анализ баланса важности и отдачи должен оценить различные элементы предлагаемого пакета услуг и определить необходимые действия.

Поскольку потребители в США обычно возлагают большие надежды на качество и уровень предоставляемых услуг, они часто чувствуют, что их потребности не удовлетворяются должным образом. Поставщики услуг получают низкие оценки по многим причинам. Клиенты жалуются на недостоверную информацию, неотзывчивых, грубых или плохо обученных работников, долгое ожидание. Хуже того, многие обнаруживают, что их жалобы «уходят в никуда» из-за медленных или неисправных телефонных или онлайновых систем приема претензий. Потребители сообщают, что компании не должным образом обрабатывают онлайн-жалобы, реагируя выборочно или непоследовательно (или не реагируя вообще) либо произвольно прерывая общение и «исчезая навсегда»; ответственные за это сотрудники выглядят неискренними или пытаются просто каким-то образом «подкупить» потребителя. Так не должно быть. Рассмотрим пример Butterball — крупнейшего производителя продуктов из индейки в США.

Горячая линия Butterball

Горячая линия компании доступна каждый ноябрь и декабрь. Более 50 экспертов на отвечают на более чем 100 000 вопросов о том, как готовить и подавать индейку в тысячах семей по всей территории Соединенных Штатов и Канады. Только в сам День благодарения линией пользуются около 12 000 человек. Все эти операторы-эксперты, прошедшие обучение в «Университете Butterball», собственноручно готовили индейку десятками разных способов и поэтому могут ответить на любые возникающие вопросы, в том числе о том, почему индейку нельзя прятать в снежные сугробы и как определить, что индейка готова. Горячая линия была запущена в 1981 году и начиналась с шести добровольцев, которые сидели на телефонах в праздничный сезон того года и ответили

Butterball

Обученные эксперты каждую осень рассказывают об индейке тысячам семей в США и Канаде, отвечая на более чем 100 000 вопросов о том, как готовить и подавать этот центральный элемент праздничных блюд ко Дню благодарения.
Источник: Sheila Fitzgerald/Shutterstock

тогда на 11 000 вопросов о приготовлении индейки. Совсем недавно компания увеличила число способов подключения клиентов к Talk Line, включив в них социальные сети, чат, текстовые сообщения и даже Amazon Alexa[38].

Обслуживание клиентов, приносящих высокие доходы. Многие фирмы решили, что клиентов, готовых тратить большие деньги, стоит всячески «обхаживать», чтобы сохранять их расположение как можно дольше. Такие клиенты получают специальные скидки, рекламные предложения и множество специальных и индивидуальных услуг; те же, кто находится на более низком уровне, кто не слишком сильно хочет раскошеливаться на получение услуг, могут сталкиваться с какими-то дополнительными сборами, получать урезанный сервис, на их запросы будет отвечать голосовой компьютерный помощник.

Когда в 2008 году разразилась рецессия, Zappos решила отказаться от сервиса бесплатной доставки в ночное время для новых покупателей и оставить его только для тех, кто уже ранее совершал приобретения у компании. Сэкономленные деньги были вложены в новый VIP-сервис для самых лояльных клиентов компании[39]. Однако фирмы, предлагающие разные уровни обслуживания, должны быть осторожны, заявляя о своем первоклассном сервисе; клиенты, с которыми обращаются похуже, могут очернять компанию и наносить ущерб ее репутации. Одним из типов компаний, которые являются настоящими экспертами в выявлении и обхаживании «ценных» клиентов, является казино.

Такие казино, как Caesars Palace, Bellagio и Harrah's, предлагают серьезные привилегии крупным игрокам (так называемым «хайроллерам»), чтобы побуждать их приходить и оставаться у себя как можно дольше. Эта стратегия в конечном счете окупается: известные хайроллеры, или «киты», регулярно делают ставки в тысячи, а иногда и миллионы долларов за одну ночь. Для многих казино хайроллеры приносят до 50 % их доходов. Обычные привилегии, получаемые крупными игроками, включают в себя роскошные номера со скидкой или компенсацией, в которых часто есть дворецкий и частный повар, бесплатный роскошный автомобиль и водитель, даже скидки на проигрыши в азартных играх. Некоторым также предлагается питание в мишленовских ресторанах, расположенных на территории отелей-казино. Супруги хайроллеров, которые не интересуются азартными играми, могут получить кредит в магазине, чтобы побудить их проводить больше времени за покупками[40].

Предоставление услуг, которые максимизируют как удовлетворенность клиентов, так и прибыльность компании, может быть сложной задачей. С одной стороны, компания должна убедиться, что она создает значимые преимущества для своих ценных клиентов. С другой стороны, предоставление слишком большого количества льгот может негативно сказаться на прибыли компании и, таким образом, оказаться контрпродуктивным. Рассмотрим опыт казино Tropicana в Атлантик-Сити.

Стремясь привлечь крупных транжир, казино Tropicana в Атлантик-Сити предложило Дону Джонсону, хайроллеру и опытному игроку в блекджек, специальную сделку, которая изменяла правила игры таким образом, что уменьшала выгоды казино, в дополнение к предложению 20-процентной скидки на убытки (это означает, что если он проиграл, например, 500 000 долларов, ему нужно было заплатить только 400 000 долларов). В своем рвении побудить Джонсона играть в их казино менеджеры не осознавали, что они пожертвовали слишком многим, предложив Джонсону эти «льготы» в ставках против казино. Так как шансы в игре на стороне Джонсона стали очень высоки, он выиграл почти 6 миллионов долларов за одну ночь — сумму, равную ежемесячному доходу казино. Tropicana была не единственной, кто предлагал чрезмерно щедрые льготы хайроллерам; казино Borgata и Caesars в Атлантик-Сити постигла схожая участь, когда они потеряли 9 миллионов долларов в пользу того же самого Джонсона[41].

Работа с претензиями и жалобами клиентов. В среднем 40 % клиентов, которые столкнулись с плохим обслуживанием в какой-либо компании, перестают иметь с ней дело[42]. Однако если бы эти клиенты, прежде чем «внести ее в свой черный список», были бы готовы обратиться к ней со своей жалобой, то они фактически сделали бы компании подарок — при условии, конечно, что жалоба была бы рассмотрена надлежащим образом. Доказано, что компании, которые поощряют разочарованных клиентов

выставлять свои претензии, а также дают возможность сотрудникам исправить ситуацию на месте, добиваются более высоких доходов и прибыли, чем компании, не применяющие систематического подхода к устранению сбоев и провалов в обслуживании[43].

Передовые сотрудники, которые в своем поведении выходят за рамки отведенной им рабочей роли, отстаивают интересы и улучшают имидж фирмы в глазах потребителей. Они также проявляют инициативу в добросовестном поведении в отношениях с клиентами и могут быть важным активом компании при рассмотрении жалоб[44]. Клиенты оценивают инциденты с жалобами с точки зрения получаемых ими конечных результатов, процедур, используемых для достижения этих результатов, и характера межличностного отношения в ходе процесса решения проблемы[45]. Компании также стремятся улучшить способы прохождения жалоб и реагирования на них, повышая качество своих контакт-центров и квалификацию сотрудников, непосредственно занимающихся обслуживанием клиентов. Раздел «Памятка маркетолога. Улучшение работы контакт-центров компании» в конце этой главы иллюстрирует, что в этом направлении делают ведущие компании.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ УСЛУГ

Если какой-то материальный продукт сам по себе трудно сделать отличным от аналогов, ключ к успеху в конкурентной борьбе может заключаться в сопутствующих ему ценных услугах и постоянном улучшении их качества. Компания Rolls-Royce PLC (RR) обеспечила высокий спрос на свои авиационные двигатели, постоянно отслеживая состояние своих авиадвигателей, используемых по всему миру, посредством спутниковых каналов в режиме реального времени. В рамках программ TotalCare и CorporateCare авиакомпании платят RR вознаграждение за каждый час нахождения двигателя в полете, а RR берет на себя риски и расходы, связанные с простоем и ремонтом.

Основными видами и отличительными характеристиками сопутствующих услуг, обеспечивающими дифференциацию продукта с их помощью, являются: простота процесса заказа; скорость и сроки поставки; установка, обучение и консультации; техническое обслуживание и ремонт; организация возвратов.

Простота заказа. Простота заказа отражает то, какие усилия нужно приложить покупателю, чтобы разместить заказ в компании. Поскольку рынки становятся все более конкурентными, многие компании стараются сделать процесс заказа максимально удобным. Это включает в себя оптимизацию всех аспектов взаимодействия клиента с компанией — от первоначальной оценки доступных вариантов до фактической покупки. Голосовые помощники, такие как Alexa, Google Home и Siri, помогли сделать процесс заказа еще проще, используя искусственный интеллект для прогнозирования потребительских предпочтений.

Стремление упростить процесс заказа не ограничивается потребительскими рынками. Оно также играет важную роль и на B2B-рынках. Baxter Healthcare предоставляет больницам компьютерные терминалы, через которые они отправляют заказы непосредственно на фирму, тем самым упрощая процесс заказа. Еще одним примером этого является Align Technology.

Align Technology

Используя технологию цифрового сканирования, чтобы избежать необходимости делать физические слепки ротовой полости, Align Technology упростила, ускорила и улучшила ортодонтический процесс как для стоматологов, так и для клиентов.
Источник: Andreas Fülscher Schliemann/ Alamy Stock Photo

Align Technology

Компания Align Technology стала пионером на рынке малозаметных ортодонтических приспособлений, представив систему Invisalign — прозрачных зубных скобок, используемых для исправления прикуса. Компания родилась из простого наблюдения: зубные фиксаторы, обычно назначаемые после ортодонтических процедур, могут использоваться не только для предотвращения смещения зубов, но и для их выравнивания. Это наблюдение привело к идее, что набор специально разработанных приспособлений можно использовать для выпрямления смещенных, неровно растущих зубов. К 2018 году система Invisalign компании уже использовалась для лечения более 5 миллионов пациентов и получила широкое признание среди стоматологов. Чтобы упростить процесс исправления прикуса, компания разработала цифровой сканер, который заменил неприятный и трудоемкий процесс снятия физических слепков. Использование технологии цифрового сканирования позволило компании ускорить процесс заказа, повысить точность моделирования полости рта и улучшить общее качество обслуживания клиентов[46].

Многие компании, особенно те, которые предлагают подписки на свои сервисы, не ограничиваются одной транзакцией, чтобы подталкивать клиентов продолжать пользоваться ими. Услуга подписки на бритвенные лезвия и крем для бритья Harry's упростила покупателям принятие решений, предложив трехэтапный процесс, который помогает покупателям выбрать бритву и определить частоту получения замены. Gillette предоставила возможность размещать заказы в своей службе подписки с помощью текстовых сообщений: участники этой программы могли просто отправить СМС с текстом BLADES, когда им становилась нужна новая поставка. Amazon представил Dash — Wi-Fi-устройство, которое повторно заказывает определенный товар (например, бритвы, стиральный порошок или корм для собак) одним нажатием кнопки.

Скорость и сроки доставки. Эти параметры отражают, насколько качественно продукт или услуга доведены до клиента, что подразумевает скорость, точность и аккуратность, которые характеризуют процесс поставки. Сегодняшние клиенты привыкли к скорости: пицца доставляется за полчаса, очки изготавливаются за 60 минут, а масло в машине меняется за 15 минут. Многие фирмы имеют компьютеризированные системы быстрого реагирования, которые связывают информационные системы своих поставщиков, заводов-изготовителей, дистрибуционных центров и торговых точек для улучшения процедуры доставки.

На потребительском рынке Amazon лидирует в скорости доставки среди интернет-магазинов, предлагая ее варианты в сроки от недели до пары часов. Службы доставки еды, такие как Uber Eats, помогают многим ресторанам и продавцам предлагать своим клиентам быструю и надежную доставку без необходимости вкладывать средства в развитие собственной соответствующей инфраструктуры.

Что касается B2B-рынков, то, например, компания Cemex — базирующийся в Мексике гигантский производитель цемента — изменила свой бизнес, пообещав доставлять бетон быстрее, чем пиццу, и оборудовав каждый свой бетоновоз глобальной системой позиционирования, чтобы диспетчеры знали его местоположение в режиме реального времени. Программа обслуживания LOAD 24/7 гарантирует доставку в течение 20-минутного окна, обеспечивая гибкость обслуживания в отрасли, где это очень важно, так как задержки приносят большие дополнительные издержки, но являются весьма распространенными[47].

Установка, обучение и консультации. Установка состоит из работы, проделываемой для того, чтобы продукт заработал в запланированном месте. Простота установки является крайне привлекательным моментом, который подталкивает новичков в области технологий к принятию решения о покупке; она также важна и для покупателей сложных продуктов, таких как тяжелое оборудование.

Обучение клиентов помогает сотрудникам заказчика правильно и эффективно использовать изделия поставщика. General Electric не только продает дорогое рентгеновское оборудование больницам и устанавливает его, но и проводит глубокое обучение пользователей. McDonald's требует от своих новых партнеров, которые хотят развивать свои заведения по франшизе, пройти двухнедельное обучение в своем «Университете гамбургеров» в Оук-Брук в штате Иллинойс, чтобы научиться правильно управлять этой франшизой.

Консультации клиентов — это предоставление данных, информационных систем и консультационных услуг, которые продавец предлагает покупателям. Технологические фирмы, такие как IBM, Oracle и SAP, поняли, что такой консалтинг является важной и прибыльной частью их бизнеса. Многие производители промышленного оборудования, такие как Haas Automation,

предлагают дополнительные услуги по установке и обучению операторов работе с оборудованием. Некоторые из этих дополнительных услуг являются частью программы обслуживания, которую клиенты могут приобрести отдельно. В сфере потребительского рынка ряд компаний, в том числе IKEA, Home Depot и Best Buy, предлагают своим клиентам услуги по сборке и установке за дополнительную плату.

Техническое обслуживание и ремонт. Программы технического обслуживания и ремонта помогают клиентам поддерживать приобретенные продукты в надлежащем рабочем состоянии. Эти услуги имеют решающее значение в B2B-среде. Программа Goodyear TVTrack помогает клиентам более эффективно отслеживать состояние шин и предпринимать необходимые действия. Многие компании предлагают онлайновую техническую поддержку (или «е-поддержку») для клиентов, в рамках которой те могут искать в базах данных фирм-производителей информацию о способах исправления дефектов или обращаться за помощью к техническим специалистам. Производители бытовой техники, такие как LG, Kenmore и Miele, представили продукты, которые могут передавать данные самодиагностики по телефону на номер службы поддержки, в электронном виде описывая характер любых технических проблем.

Производители предметов роскоши признают особую важность бесперебойного процесса ремонта своих изделий. Хотя часы Movado относятся к высшему классу, но процесс их ремонта вовсе не требует больших затрат времени и ручного труда, которые доставляют неудобства клиентам. Признавая необходимость предлагать больше цифровых услуг в целом, Movado создала веб-сайт, на котором клиенты могут как покупать продукты непосредственно у компании, так и самостоятельно выполнять многие начальные шаги процедуры сдачи в ремонт онлайн (например, регистрировать появление любых проблем и определять возможные варианты ремонта), прежде чем обратиться в службу поддержки клиентов напрямую. База данных, созданная в результате такого взаимодействия с пользователями сайта, также позволила компании определить потенциальных участников фокус-групп и тенденции в работе ремонтной службы, которые могут свидетельствовать о повторяющихся проблемах процесса производства[48].

Возвраты. Будучи фактором неудобства и досады для клиентов, производителей, розничных продавцов и дистрибьюторов, возврат продукции также является неизбежной реальностью ведения бизнеса, особенно для покупок в интернете. Бесплатная доставка, которая становится все более популярной, облегчает покупателям опробование товара, но также увеличивает вероятность его возврата.

Возвраты могут нагромождаться друг на друга. По одной из оценок, от 10 до 15 % всех товаров, реализованных в периоды предпраздничных продаж, возвращаются или обмениваются на что-то другое, а общие ежегодные издержки от этого могут составлять порядка 100 миллиардов долларов[49]. Для потребителя возврат может вызывать чувства неудобства, смущения, а процедура — быть трудной, чтобы через нее «продраться». Возвраты являются проблемой и для продавцов, особенно когда возвращенный товар находится в непригодном для перепродажи состоянии, не имеет надлежащего доказательства его покупки или возвращается не по должному адресу. Его даже могут использовать или украсть. Тем не менее в ситуациях, когда продавец не хочет принимать возврат, клиенты будут раздражаться.

Но возможность возврата продукта имеет и положительную сторону. Физический возврат товара может привести покупателя в «обычный» магазин, возможно, впервые. Одно из исследований показало, что «мягкая» политика возврата делает клиентов более склонными совершать другие покупки и рекомендовать компанию другим[50].

Возможность возврата продукта можно рассматривать с двух точек зрения[51]. Контролируемые возвраты являются результатом проблем или ошибок, допущенных продавцом или покупателем; их число может быть в значительной степени уменьшено за счет улучшения процессов приема и обработки заказов или складского хранения, лучшей упаковки, более эффективной логистики со стороны продавца или его партнеров по цепочке поставок. Неконтролируемые возвраты возникают из-за того, что клиентам необходимо лично увидеть, попробовать или испытать продукты, чтобы определить соответствие их запросам; уровень этих возвратов не может быть сведен компанией (почти) к нулю в краткосрочной перспективе.

Drybar

Новые категории услуг возникают постоянно, как, например, Drybar — основанная Алли Уэбб сеть салонов, где только сушат и укладывают волосы. Источник: Craig Hudson/For The Washington Post via Getty Images

Одна из основных стратегий заключается в устранении основных причин контролируемых возвратов при одновременном выстраивании процессов обработки неконтролируемых. Цель состоит в том, чтобы уменьшить число случаев возврата продуктов и запускать все больший процент возвращенных товаров обратно в систему дистрибуции для повторной продажи. Компания Road Runner Sports из Сан-Диего, которая продает кроссовки, одежду и другое снаряжение через несколько магазинов, каталогов и веб-сайт, стремится так обучить своих продавцов, чтобы они были как можно более осведомленными в вопросах характеристик продаваемых продуктов, чтобы давать покупателям правильные рекомендации. В результате уровень возврата беговых кроссовок в этой фирме составил 12 %, что заметно ниже среднего показателя по отрасли, составляющего от 15 до 20 %[52].

ИННОВАЦИИ В СЕРВИСАХ

Инновации так же важны в сфере услуг, как и в любой другой отрасли[53]. Постоянно вводятся новые категории услуг для удовлетворения потребностей и желаний, которые до этого оставались неудовлетворенными. Примеры этого включают Drybar — концепцию «салона для укладки феном», созданную на основе простого обещания «Без стрижки. Без окраски. Просто укладка всего за 40 долларов»; Reddit, гигантская онлайн-доска объявлений с десятками тысяч активных форумов, где зарегистрированные пользователи могут публиковать свой контент или ссылки; и CareLinx, который функционирует как сайт, помогающий семьям с пожилыми людьми найти опекунов, которые могут обеспечить им немедицинский уход на дому.

Подумайте, как появились следующие категории услуг и как в некоторых случаях организации находили творческие решения в существующих категориях.

Интернет для путешественников

Онлайн-агентства путешествий, такие как Expedia и Travelocity, предлагают клиентам возможность удобного бронирования поездок по сниженным ценам. Однако они зарабатывают деньги только тогда, когда посетители заходят на их сайты и бронируют поездки. Позже Kayak успешно вошел в эту категорию, применив бизнес-модель Google по сбору денег за клик. Маркетинговый акцент Kayak направлен на создание лучшей поисковой системы, предлагая больше альтернатив, гибкости и вариантов от большего числа авиакомпаний. Kayak упрощает поиск для путешественников, ранжируя рейсы с помощью алгоритма искусственного интеллекта, который учитывает цену, продолжительность и количество остановок, а также предлагает информацию о близлежащих отелях и скидках на них[54].

Медицинские пункты в розничных точках*

Одной из самых сложных областей для внедрения инноваций является здравоохранение. Но в то время как существующая система здравоохранения предназначена для лечения относительно небольшого числа сложных случаев, эти медпункты занимаются

* В данном фрагменте мы сталкиваемся с понятием Retail Health Clinics, более или менее прямых аналогов которому в России нет. Это небольшие медицинские центры, расположенные в розничных магазинах, и они не предназначены для решения серьезных или срочных проблем со здоровьем — скорее, более мелких медицинских задач, с которыми пациенты могут обратиться в удобное для них время. В них работают сертифицированные медсестры, которые могут помочь в лечении легких, неосложненных заболеваний и травм, таких как повышенная температура и простуда, потертости, синяки и шишки, царапины. Что-то на уровне медкабинетов в школах или в учреждениях, только не бесплатно. — *Примеч. пер.*

большим количеством простых случаев. Такие кабинеты, как принадлежащие сетям Quick Care, RediClinic и MinuteClinic, часто можно найти в аптеках и других магазинах розничной торговли – типа Target и Walmart. Обычно они в качестве персонала используют практикующих медсестер для лечения незначительных травм и болезней, таких как простуда, грипп и простые ушные инфекции; предлагают различные медицинские и оздоровительные услуги, например медосмотры для занятий спортом в средней школе; делают прививки. Медпункты стремятся предложить удобное, предсказуемое обслуживание и прозрачное ценообразование, без предварительной записи, семь дней (и вечеров) в неделю. Большинство посещений занимают не более 15 минут, а стоимость приема в них варьируется от 25 до 100 долларов[55].

Частная авиация

Рынок частной авиации первоначально был ограничен теми клиентами, кто мог себе позволить владеть частным самолетом или арендовать его. Долевое владение, впервые введенное NetJets, позволило клиентам уплачивать только процент от стоимости частного самолета, вносить свою долю за техническое обслуживание. Оно предполагает прямую почасовую оплату использования воздушного судна, что сделало частную авиацию доступной для более широкой клиентской базы. А Marquis Jets предложила простую идею предоплаты за то, что она называет крупнейшим в мире флотом с наилучшим обслуживанием, предлагая постоянство и преимущества долевого владения без долгосрочных обязательств. Эти две компании объединились в 2010 году. Наряду с конкурентами из Flight Options они извлекают выгоду из растущей неудовлетворенности руководителей бизнеса уровнем обслуживания в коммерческих авиакомпаниях и из их потребностей в удобных вариантах путешествий и деловых поездок[56].

Инновации в существующих услугах также могут принести большую отдачу. Когда Ticketmaster представила интерактивные карты мест, которые позволили клиентам выбирать свои собственные места вместо того, чтобы получать их с помощью функции «лучшее доступное место», коэффициент конверсии потенциальных покупателей в реальные увеличился до 30 %, т. е. на 25 пунктов. Возможность для покупателя билета добавить сообщение «Я собираюсь на...» в Facebook приносит в среднем дополнительные 5 долларов в их продажах, а возможность опубликовать отзывов о шоу на сайте удваивает коэффициент конверсии[57].

Компания сферы услуг, которая регулярно внедряет инновации, может заинтриговать клиентов и быть на шаг впереди своих конкурентов[58]. Иногда она может даже заново изобрести сервисную категорию, как это сделал Cirque du Soleil.

Cirque du Soleil

За свою более чем 25-летнюю историю Cirque du Soleil (в переводе с французского «цирк солнца») неоднократно разрывал границы цирковых условностей. Компания берет традиционные «цирковые ингредиенты», такие как номера воздушных гимнастов, клоунов, силачей и акробатов, и помещает их в нетрадиционную обстановку, изобилующую роскошными костюмами, музыкой в стиле «нью-эйдж» и захватывающими сценическими декорациями. И Cirque du Soleil отказался от других распространенных цирковых элементов: здесь нет животных. Каждая постановка отчасти связана с какой-то темой: например, «дань кочевой душе» (Varekai) или «фантасмагория городской жизни» (Saltimbanco). Группа начинала с уличных представлений в Квебеке и превратилась в глобальное предприятие с оборотом в полмиллиарда долларов, в котором 3000 сотрудников на четырех континентах ежегодно развлекают миллионы зрителей. Частично ее успех обусловлен культурой компании, которая поощряет художественное творчество и инновации и тщательно охраняет бренд. Каждый год создается одна новая постановка — всегда особенная и уникальная: у цирка нет повторяющихся гастрольных репертуаров. В дополнение к сочетанию своего продвижения через средства массовой информации и местную рекламу, обширная интерактивная программа использования возможностей электронной почты для его насчитывающего более

Cirque du Soleil

Cirque du Soleil вырос из своих корней как группы, устраивающей уличные представления, в глобальное предприятие, отказавшись от некоторых традиционных цирковых элементов и поместив другие их элементы в инновационные, эффектно поставленные тематические декорации. Источник: Imaginechina Limited/Alamy Stock Photo

миллиона человек клуба (Club Cirque) создает онлайн-сообщество фанатов, на долю которого приходится от 20 до 30 % всех продаж билетов. Получая 800 миллионов долларов дохода в год, бренд Cirque du Soleil расширился, включив в себя лейбл звукозаписи, точки розничной торговли и постоянные постановки своих программ в Лас-Вегасе (всего пять), Орландо, Токио и других городах[59].

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ СЕРВИСОВ

Качество услуг фирмы проверяется при каждом единичном акте использования соответствующего сервиса каким-либо клиентом. Если сотрудникам на работе скучно, они не могут ответить на простые вопросы или болтают друг с другом, в то время как клиенты ждут своей очереди, последние дважды подумают, прежде чем снова обращаться в эту компанию. Безупречное предоставление услуг — идеальный результат работы для любой обслуживающей организации. Двумя важными направлениями деятельности являются управление ожиданиями клиентов и внедрение технологий самообслуживания.

УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТСКИМИ ОЖИДАНИЯМИ

У клиентов складываются ожидания в отношении тех сервисов, которыми они планируют воспользоваться, на основании многих факторов, которые включают, в частности, их прошлый опыт получения разных услуг, «сарафанное радио» и рекламу. В целом они сравнивают воспринимаемый и ожидаемый сервис: если уровень воспринимаемого оказывается ниже ожидаемого, у них появляется чувство разочарования. А успешные компании сопровождают свои предложения такими выгодами и преимуществами, которые не только удовлетворяют клиентов, но и удивляют и радуют их, превосходя их ожидания[60]. Одной из таких компаний, которая построила свой бизнес на стремлении к превышению ожиданий клиентов, является American Express.

American Express

Компания American Express приняла подход к построению отношений со своими клиентами, при котором работа ее сотрудников, непосредственно обслуживающих клиентов, оцениваются частично на основе отзывов последних. Когда клиент звонит, представители фирмы, называемые специалистами по обслуживанию клиентов, могут видеть на экране своего компьютера всевозможные важные данные, включая имя, возраст, адрес, информацию о привычках в покупательском поведении и в способах платежей. Независимо от того, потерял ли владелец карты бумажник или кошелек во время путешествия или ему нужна помощь в поиске пропавшего в другой стране ребенка, American Express предоставила своим специалистам по обслуживанию клиентов право сделать все возможное, чтобы ему помочь. Такое образцовое обслуживание клиентов также приносит финансовую выгоду. Владельцы карт, которые положительно оценивают качество обслуживания клиентов, как правило, увеличивают расходы по картам AmEx на 10–15 % и в четыре-пять раз чаще остаются клиентами компании, что увеличивает ее акционерную стоимость. Не в последнюю очередь благодаря высокой культуре обслуживания и оказываемой поддержке American Express может похвастаться одними из самых высоких показателей в отрасли по удержанию сотрудников[61].

Модель качества обслуживания, схематически показанная на рис. 9.2, выделяет основные требования для обеспечения его высокого уровня[62]. Она также определяет пять проблем-«разрывов», препятствующих предоставлению качественных сервисов.

American Express

Представители службы поддержки клиентов уполномочены делать все возможное для поддержания и повышения удовлетворенности держателей карт American Express, что в свою очередь приносит финансовую выгоду для компании.

Источник: Chris Pearsall/Alamy Stock Photo

1. **Разрыв между ожиданиями потребителей и представлениями руководства организации.** Это руководство не всегда правильно понимает, чего хотят клиенты. Так, администрация больницы может думать, что пациенты хотят лучшего питания, но пациенты могут быть больше обеспокоены отзывчивостью медсестер.
2. **Разрыв между восприятием руководства и конкретными спецификациями качества обслуживания.** Руководство может правильно понимать потребности клиентов, но не устанавливать единых стандартов эффективности. Например, администрация больницы может требовать от медсестер оказывать быструю помощь, но при этом не указывать, что такое «быстрая» в минутах.
3. **Разрыв между спецификациями качества услуг и предоставлением услуг на деле** — сотрудники могут быть плохо обучены; они могут быть не в состоянии соответствовать или не желать соответствовать стандарту либо от них может требоваться соответствие противоречивым стандартам. Так, медсестры могут быть сбиты с толку тем, должны ли они в первую очередь тратить время на то, чтобы выслушивать клиентов, или на оказание им быстрой помощи и обслуживания.
4. **Разрыв между предоставлением услуг и внешними (рекламными) коммуникациями.** На ожидания потребителей влияют заявления представителей компании и реклама. Если в брошюре больницы изображена красивая палата, но пациент находит ее дешевой и безвкусной, это будет означать, что внешние коммуникации ввели клиента в заблуждение и исказили его ожидания.
5. **Разрыв между воспринимаемым и ожидаемым обслуживанием** — потребитель может неправильно оценить качество обслуживания. Например, врач может добросовестно продолжать посещать пациента, чтобы проявлять заботу о нем, но сам пациент может интерпретировать это как сигнал того, что с ним что-то на самом деле не так.

В большом числе работ была подтверждена роль ожиданий в интерпретации и оценки потребителями услуги, которой они воспользовались, а также в отношениях, которые они устанавливают с фирмой по прошествии некоторого времени[63]. Потребители часто смотрят вперед с точки зрения своего вероятного поведения и взаимодействия с фирмой, когда они принимают решение о сохранении или прекращении отношений с ней в сфере услуг. Любая

Рис. 9.2. Модель качества обслуживания

маркетинговая деятельность, положительно влияющая на текущее или ожидаемое использование ее услуг в будущем, может помочь укрепить эти отношения.

Было замечено, что для постоянно предоставляемых сервисов, таких как здравоохранение, страхование, коммунальные, финансовые, компьютерные и другие профессиональные, членские или подписные услуги, клиенты мысленно рассчитывают свои предполагаемые экономические выгоды относительно сопутствующих затрат. Другими словами, клиенты спрашивают себя: «В достаточной ли мере я использую эту услугу, по сравнению с тем, сколько я за нее плачу?» Отрицательный ответ приведет к изменению поведения и возможному отказу от получения данного вида услуг.

У долгосрочных сервисных отношений может быть и обратная сторона. Клиент рекламного агентства может почувствовать, что со временем агентство теряет объективность, устаревает в своем мышлении или начинает извлекать для себя уж слишком большую выгоду из отношений[64].

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ

Основываясь на модели качества обслуживания, описанной выше, исследователи определили пять определяющих факторов качества обслуживания — надежность, быстрота реакции, гарантия, эмпатия и материальные аспекты качества — в порядке убывания важности[65].

- **Надежность** — это способность оказывать предлагаемые услуги точно (как обещано) и внушение уверенности, что на провайдеров этих сервисов можно полагаться. Это включает в себя предоставление услуги в соответствии с тем, как она описывается и рекламируется, причем с первого раза и в обещанное время, обеспечение надежности в решении проблем обслуживания клиентов, отсутствие ошибок и наем сотрудников, обладающих достаточными знаниями для ответов на все относящиеся к делу вопросы клиентов.
- **Быстрота реакции** — готовность немедленно помочь клиентам и обеспечить быстрое обслуживание. Это включает в себя информирование клиентов о том, когда будут предоставляться услуги, оперативное обслуживание, готовность помогать клиентам и реагировать на их запросы.
- **Гарантия** — это знания и вежливость сотрудников, а также их способность внушать доверие и демонстрировать уверенность. Такие сотрудники фактически «заставляют» клиентов чувствовать себя в безопасности при совершении сделок.
- **Эмпатия** — это заботливое и индивидуализированное внимание к клиентам: выделение нужного времени на общение с ними при дружелюбном отношении, понимание потребностей клиентов и предложение удобного для них времени работы компании.
- **Материальные аспекты качества** — это внешний вид помещений, оборудования, персонала и коммуникационных материалов фирмы: современное оборудование, привлекательные помещения, опрятные сотрудники, выглядящие настоящими профессионалами, и визуально привлекательные информационные материалы, связанные с услугой.

На основе этих пяти факторов исследователи разработали шкалу SERVQUAL из 21 пункта[66]. Кроме того, они отметили наличие зоны допуска, некоторого диапазона, в котором услуга будет считаться удовлетворительной, привязанной, с одной стороны, к минимальному уровню обслуживания, который потребители еще готовы принимать, а с другой — к тому уровню, который, как они верят, может и должен быть им обеспечен.

Последующие исследования расширили модель качества обслуживания. Одно из таких расширений модели динамического процесса качества обслуживания основано на предпосылке, что восприятие и ожидания клиентов в отношении качества обслуживания меняются со временем, но в любой данный момент они являются функцией предварительных ожиданий относительно того, что будет и что должно произойти во время оказания услуги, а также фактической услуги, предоставленной во время последнего их контакта с сервис-провайдером[67]. Тесты модели динамического процесса показывают, что два различных типа ожиданий оказывают схожее влияние на направленность восприятия качества обслуживания. Так, рост ожиданий клиентов в отношении уровня предоставляемых фирмой услуг может привести к улучшению восприятия общего качества ее услуг. Но и снижение клиентских ожиданий относительно того, что

фирма должна предоставить, также может привести к улучшению восприятия общего качества фактически оказанных услуг.

РАЗВИТИЕ САМООБСЛУЖИВАНИЯ

Потребители ценят в услугах удобство[68], а поэтому многие взаимодействия между людьми заменяются технологиями самообслуживания, призванными обеспечить это удобство. В этом отношении в один ряд с традиционными торговыми автоматами мы можем поставить банкоматы, самообслуживание на автозаправочных станциях и в отелях, различные действия в интернете и с помощью него, такие как покупка билетов, инвестиционная торговля и кастомизация продуктов.

Чтобы оптимизировать свою операционную деятельность и ускорить обслуживание клиентов, Chili установила в своих ресторанах настольные компьютеры, чтобы клиенты могли делать заказы напрямую и оплачивать их кредитной картой. Сеть ресторанов обнаружила, что средний чек пользователей этой услуги выше отчасти потому, что они покупают больше десертов и кофе, когда присутствует экран. В качестве другого примера можно привести систему OpenTable, которая позволяет клиентам легко бронировать столик в ресторане онлайн.

OpenTable

OpenTable стала крупнейшей в мире системой онлайн-бронирования, позволяющей пользователям бронировать столики на своем веб-сайте или в приложении для смартфонов в тысячах ресторанов по всему миру. За довольно скромную плату за установку и ежемесячную подписку — 249 долларов в месяц за программное обеспечение для управления бронированием плюс доллар за каждого клиента, забронировавшего место через веб-сайт, — ресторан может подключиться к обширной клиентской базе OpenTable. Благодаря тому, что половина всех ресторанов в Северной Америке зарегистрирована в этой системе и более 15 миллионов человек ежемесячно заказывают себе столики через ее веб-сайт, данный сервис расширяет свои функциональные возможности. Например, приобретение за 10 миллионов долларов Foodspotting позволяет пользователям искать изображения блюд, входящих в меню. С более чем 40 % бронирований через телефон или планшет OpenTable усиливает свою мобильную стратегию и добавляет услуги по оплате с помощью нового приложения. Компания обновила свой флагманский пакет GuestCenter для менеджеров ресторанов, улучшив его способность обрабатывать заявки на большие вечеринки и лучше формировать смены официантов. Теперь клиенты могут видеть, что происходит с их бронированием, в режиме реального времени даже на своих Apple Watch. OpenTable также предлагает потребителям баллы, за которые можно получить такие дополнительные услуги, как доступ к специальным дегустациям вин и к меню в различных ресторанах, а также оплачивать заказы блюд. Новый приоритет OpenTable — развитие возможностей по использованию собранных огромных объемов данных о вкусовых предпочтениях пользователей, чтобы иметь возможность давать индивидуальные рекомендации по заказам из меню ресторанов[69].

Каждой компании необходимо задуматься об улучшении своего сервиса с помощью технологий самообслуживания. Потребность Comcast в обслуживании клиентов уменьшилась, потому что 40 % установок его оборудования выполняются самими клиентами, 31 % которых теперь полностью управляют своими учетными записями в базе данных компании через интернет[70].

Успешная интеграция новых технологий в работу персонала требует всестороннего пересмотра порядка функционирования фронт-офиса, чтобы определить, что лучше всего делается

OpenTable

Гигант в области онлайн-бронирования ресторанов OpenTable позволяет клиентам бронировать столики по телефону или с помощью планшета, использует накопленные данные о предпочтениях своих пользователей, чтобы рекомендовать им индивидуальные варианты заказов различных блюд.
Источник: True Images/Alamy Stock Photo

людьми, а что — машинами, как использовать все эти возможности и по отдельности, и совместно[71]. Некоторые компании обнаружили, что самым большим препятствием к использованию всяких технологических «штучек» являются не они сами по себе. Самое главное — убедить клиентов начать их использовать, особенно попробовать это в первый раз.

Клиенты должны иметь четкое представление о своей роли в процессе самообслуживания, видеть явную выгоду и чувствовать, что они действительно могут использовать эту технологию[72]. Технология самообслуживания подходит не всем. Например, многие автоматические голосовые службы могут вызвать у клиентов разочарование и даже злость из-за невозможности поговорить с реальным человеком, хотя некоторые из таких служб на самом деле пользуются популярностью.

УПРАВЛЕНИЕ ПАКЕТНЫМИ ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ ТИПА ТОВАР + УСЛУГА

Не менее важными, чем индустрии «чистой» сферы услуг, являются также отрасли, в которых основные продукты представляют собой материальные изделия в связке с набором услуг[73]. Производители оборудования — от небольших бытовых приборов и офисных машин до тракторов, мощных суперкомпьютеров и самолетов — должны предоставлять услуги по поддержке своей продукции, а это сейчас является полем битвы за получение конкурентного преимущества. Все товаропроизводители сегодня присутствуют в интернете и используют соответствующие возможности в значительно большей степени, чем раньше, а поэтому должны обеспечить адекватные, если не превосходные, предложения своих онлайн-услуг.

Материальные продукты могут быть дополнены ключевыми дифференцирующими их сервисами в таких областях, как заказ, доставка, установка, обучение и консультирование клиентов, техническое обслуживание и ремонт. Некоторые производители оборудования, такие как Caterpillar и Deere, получают значительный процент своей прибыли от этих услуг[74]. На глобальных рынках компании, которые производят хороший продукт, но плохо обеспечивают местную сервисную поддержку, находятся в очень невыгодном положении.

Качество сервисов, предоставляемых отделами обслуживания клиентов, сильно различается. На одном полюсе находятся те, кто просто передает звонки клиентов соответствующему человеку для действий с минимальным отслеживанием их результата. На другом полюсе находятся те, кто с нетерпением ждет запросов, предложений и даже жалоб клиентов и оперативно их обрабатывает. Некоторые фирмы даже активно связываются с клиентами, чтобы предоставить какие-либо услуги после совершения продажи[75].

Производители обычно начинают с создания собственных отделов, занимающихся вопросами запчастей и техобслуживания. Они хотят «оставаться рядом» со своим оборудованием и узнавать о проблемах, проявляющихся в условиях его эксплуатации. Они также считают, что обучение сотрудников других компаний требует больших затрат средств и времени, и обычно обнаруживают, что могут хорошо зарабатывать на запчастях и техобслуживании, если являются единственными поставщиками, а поэтому могут назначать более высокие цены за свои услуги. И в самом деле, многие производители оборудования продают его относительно дешево, но компенсируют это высокими ценами на запчасти и обслуживание.

Со временем производители передают право на оказание все большего числа услуг по техническому обслуживанию и ремонту авторизованным дистрибьюторам и дилерам. Эти посредники находятся ближе к клиентам, работают в большем количестве мест и могут предложить более быстрое обслуживание. А потом появляются и независимые (от производителей) сервисные фирмы, которые предлагают более низкую цену или более быстрое обслуживание. Значительная часть работ по обслуживанию автомобилей в настоящее время выполняется независимыми автомастерскими и сервисными сетями, такими как Midas Muffler и Jiffy Lube, вне сферы контроля франчайзинговых представительств автопроизводителей.

Независимые сервисные организации обслуживают серверы, телекоммуникационное оборудование и множество других линеек оборудования.

Возможности организации бизнеса по клиентскому сервису быстро расширяются, и производителям оборудования все чаще приходится

придумывать новые способы зарабатывать дополнительные деньги на своих изделиях, независимо от наличия контрактов на их обслуживание. Некоторые гарантии на новые автомобили теперь покрывают 100 000 миль пробега, и только при превышении этого порога клиентам придется платить за техобслуживание. Увеличение количества «одноразового» или безотказного оборудования делает клиентов менее склонными платить от 2 до 10 % от цены покупки каждый год за его обслуживание. Компании, на балансе которой числится несколько сотен ноутбуков, принтеров и других единиц сопутствующего оборудования, может оказаться дешевле иметь собственных штатных специалистов по обслуживанию.

Памятка маркетолога

Улучшение работы контакт-центров компании

Многие фирмы на собственном горьком опыте убедились, что получившие значительные права клиенты не потерпят плохого обслуживания. После слияния Sprint и Nextel образовавшееся совместное предприятие решило использовать доставшиеся ему контакт-центры как точки затрат, а не как средство повышения лояльности клиентов. Вознаграждение их сотрудников было основано на том, чтобы звонки клиентов делались как можно короче, а когда руководство начало контролировать даже походы в туалет, моральный дух сотрудников рухнул. Поскольку в результате всего отток клиентов вышел из-под контроля, Sprint Nextel приняла план, в котором упор делается на качество обслуживания, а не на финансовую эффективность. Компания назначила своего первого директора сервисной службы и начала вознаграждать операторов за решение проблем по первому звонку клиента, а не за небольшую длительность этих звонков. Через год в среднем клиент обращался в службу поддержки только четыре раза вместо восьми.

Некоторые фирмы, такие как AT&T, J. P. Morgan Chase и Expedia, создали контакт-центры на Филиппинах, а не в Индии, потому что филиппинцы говорят по-английски только с легким акцентом и более погружены в американскую культуру, чем индийцы, которые говорят на английском в британском стиле и могут использовать незнакомые американцам идиомы[76]. Другие компании все более «умно» подходят к определению типов звонков, которые они перенаправляют в офшорные контакт-центры; звонки с более сложными проблемами переадресовываются высококвалифицированным местным представителям службы клиентской поддержки. Эти представители, нередко работающие на дому, часто предоставляют более качественные услуги при меньших затратах и меньшей текучести кадров.

Фирмы должны решить, сколько сотрудников в отделе обслуживания клиентов им нужно. Одно из исследований показало, что сокращение всего четырех представителей в контакт-центре, состоящем из трех десятков человек, увеличивало количество клиентов, ожидающих ответа четыре или более минут, с нуля до 80. Компании также могут попытаться разумно получить больше от каждого своего представителя. Marriott и другие фирмы, такие как KeyBank и Ace Hardware, консолидировали операционную работу контакт-центров в меньшем количестве разных мест, что позволило им сохранить общее число сотрудников, занятых ответами на обращения клиентов.

Наем и обучение также имеют большое значение. Обширное исследование, проведенное Xerox, показало, что хороший работник контакт-центра, который с высокой вероятностью останется в компании в течение шести месяцев, необходимых для того, чтобы 5000 долларов затрат на его обучение окупились, скорее всего, обладает творческим, а не любознательным типом личности. Таким образом, при найме новых сотрудников своего контакт-центра, насчитывающего примерно 50 000 штатных позиций, Xerox вместо того, чтобы делать упор на их опыт работы в этом направлении, теперь учитывает то, как они реагируют на такие «открытые» фразы, как «Я задаю больше вопросов, чем большинство людей» и «Люди склонны доверять тому, что я говорю».

Некоторые фирмы используют возможности технологий обработки больших данных, чтобы подобрать для отдельных клиентов такого агента контакт-центра, который будет наилучшим образом подходить для удовлетворения именно их потребностей. Используя методы, которые в чем-то напоминают алгоритмы сайтов онлайн-знакомств, с помощью продвинутых аналитических технологий извлекается транзакционная и демографическая информация о клиентах (данные по товарам или услугам, которые они приобретали, условия контракта и срок действия, списки жалоб и претензий, среднее время ожидания звонка) и агентах контакт-центра (среднее время обработки звонков и эффективность продаж) для определения в режиме реального времени оптимального варианта направления конкретного обращения в адрес того сотрудника, который должен лучше всего подходить для взаимодействия с этим клиентом.

Наконец, поддержание удовлетворенности и мотивации сотрудников контакт-центра, очевидно, является ключом к повышению их способности обеспечивать высокий уровень обслуживания клиентов. Например, American Express позволяет таким сотрудникам самим выбирать часы своей работы и менять свои смены без одобрения непосредственного руководителя[77].

ВЫВОДЫ

1. Услуга — это действие, которое один объект (или одна организация) выполняет для удовлетворения потребности другой, которое по существу является неосязаемым и не приводит к владению чем-либо. Она может быть, а может и не быть привязана к физическому продукту.
2. Поскольку основной смысл приобретения услуг, как правило, заключается в получении положительных эмоций, выражении доверия к предоставляющий их фирме, их покупка сопряжена с бóльшим риском, и потребители при оценке качества услуги, как правило, в значительной степени полагаются на такие параметры, как цена, репутация поставщика и какие-либо физические «признаки-подсказки». Затраты на «переманивание» потребителей от конкурента во многих случаях высоки, потому что клиенты очень лояльны к поставщикам услуг, сервисы которых их удовлетворяют.
3. Услуги характеризуются неосязаемостью, неотделимостью, изменчивостью и крайней ограниченностью периода времени, в течение которого они оказываются. Каждая из этих характеристик может быть причиной проблем, поэтому требуется выработка определенных стратегий в их отношении. Маркетологи должны найти способы сделать нематериальное более-менее осязаемым, повысить продуктивность поставщиков услуг, улучшить и стандартизировать качество предоставляемых сервисов и привести их предложение в соответствие с рыночным спросом.
4. Маркетинг услуг сталкивается с новыми реалиями XXI века из-за расширения прав и возможностей клиентов, их вовлечения в процесс предоставления услуги и необходимость особой заинтересованности в данных видах бизнеса как сотрудников, так и клиентов. Цифровая эра явно изменила отношения с клиентами: они не просто приобретают услуги и пользуются ими, но и часто играют активную роль в их предоставлении.
5. Достижение совершенства в маркетинге услуг требует не только внешнего, но и внутреннего маркетинга — чтобы мотивировать сотрудников, а также интерактивного маркетинга — чтобы подчеркнуть важность как «высоких технологий», так и индивидуальных подходов.
6. Лучшие компании, основной бизнес которых заключается в предоставлении услуг, принимают стратегическую концепцию своего развития, устанавливают высокие стандарты качества предоставляемых ими услуг, которому их высшее руководство выражает высокую степень приверженности, устанавливают уровни своей прибыльности и обращают внимание на свои системы мониторинга качества обслуживания клиентов и реагирования на их жалобы и претензии. Они также достигают дифференциации своих брендов за счет как основных, так и дополнительных сервисных функций, а также постоянного внедрения инноваций.
7. Предоставление высококлассных услуг требует управления клиентскими ожиданиями и внедрения технологий самообслуживания. Ожидания клиентов играют решающую роль в том, какое впечатление от обслуживания у них останется, и в их оценках. Компании должны управлять качеством обслуживания, понимая возможные последствия каждого случая обращения потребителя к какому-либо сервису. Грамотный менеджмент компаний, основными продуктами которых являются услуги, приблизившиеся к совершенству в их маркетинге, уделяет особое внимание клиентоориентированности, приверженности обеспечению высокого качества обслуживания, пониманию необходимости особого отношения к действительно ценным клиентам.
8. Дифференциация услуг является важным компонентом маркетингового успеха компании. Основными видами и отличительными характеристиками услуг являются: простота процесса заказа; скорость и сроки поставки; установка, обучение и консультации; техническое обслуживание и ремонт; организация возвратов.
9. Качество обслуживания является ключевым фактором удовлетворенности клиентов. Существует пять определяющих факторов качества обслуживания: надежность, быстрота реакции, гарантия, эмпатия и материальные аспекты качества. Чтобы создать ценность для клиентов, компания должна стремиться предоставлять высококачественные услуги по всем этим параметрам, уделяя при этом особое внимание тем услугам, которые клиенты ценят больше всего.

В центре внимания

The Ritz-Carlton

The Ritz-Carlton Hotel — американская сеть пятизвездочных гостиниц, которая управляет 91 роскошным отелем и курортом в 30 странах. Компания получила высокую оценку за отличный сервис и признана «золотым стандартом» в обслуживании. Превосходя ожидания клиентов, The Ritz-Carlton стал одной из ведущих компаний в сфере гостеприимства класса люкс.

Компания Ritz-Carlton, которая начиналась как The Ritz-Carlton Investing Company, была основана Альбертом Келлером в 1900-х годах. Компания построила несколько отелей на восточном побережье в таких городах, как Бостон, Филадельфия, Атлантик-Сити и Бока-Ратон. Однако к 1940 году компания распалась; все отели, кроме одного, были закрыты и распроданы из-за финансовых трудностей, вызванных Великой депрессией. Ritz-Carlton в Бостоне продолжал работать (он был продан в 2006 году компании Taj Hotels) и заложил основу будущей сети. В каждом номере были отдельные ванные комнаты, отель отличали изысканная кухня, индивидуальный подход к гостям и многие другие удобства, которые способствовали созданию отличных впечатлений от первоклассного роскошного заведения. В 1983 году была образована гостиничная компания Ritz-Carlton. Под руководством нового менеджмента Ritz-Carlton расширил свою деятельность по всему миру, открыв новые отели в США, Азии и Европе.

Краеугольным камнем успеха The Ritz-Carlton является лояльность клиентов, достигнутая благодаря исключительному уровню их обслуживания. Качество клиентского сервиса определяется «Золотыми стандартами The Ritz-Carlton, которые отражают ценности и философию, в соответствии с которыми работает сеть. «Золотые стандарты» лучше всего можно описать формулировкой корпоративной миссии: «Ritz-Carlton — это место, где подлинная забота и комфорт наших гостей является нашей высшей миссией».

Чтобы обеспечить единообразие в общении с клиентами, в 1980-х годах отель Ritz-Carlton стандартизировал язык, которым пользуются его сотрудники. Руководство создало особый стиль речи с такими фразами, как «с удовольствием», «сразу же» и «мы сегодня уже полностью зарезервировали все номера». Со временем эти фразы стали звучать неискренне, потому что служащие отелей использовали их сплошь и рядом, в том числе в ситуациях, когда они были совершенно неуместны. Например, когда сотрудники говорили, что им «доставляет удовольствие» прочищать раковины или убираться в туалетах и в ванных комнатах, гости с недоумением обращали на это внимание. Опросы показали, что клиенты отелей начали воспринимать взаимодействие с сотрудниками Ritz-Carlton как слишком «роботизированное». Ritz-Carlton отреагировал на это и изменил свой языковой стандарт, чтобы разговор стал более «аутентичным» — без очевидно неискренних или напыщенных фигур речи. В Ritz-Carlton теперь действуют более мягкие правила обращения с гостями; оно по-прежнему вдумчиво и уважительно, но уже кажется «настоящим».

Отличительной чертой клиентского сервиса The Ritz-Carlton является то, что сотрудники имеют все возможности для предоставления уникального и индивидуального обслуживания. Им рекомендуется вызывать у гостей ощущение удовлетворенности любыми способами, без предварительной консультации с руководителем. Есть много историй о том, как сотрудники делают все возможное, чтобы обеспечить вау-эффект. Например, однажды, когда директор ресторана одного из отелей заметил сзади на пальто вернувшегося гостя пятно и спросил, что случилось, тот сказал, что это старое пятно, которое он не может вывести, и упомянул, что это пальто было одним из его любимых. После разговора дежурная по этажу забрала верхнюю одежду этого гостя и членов его семьи, чтобы развесить ее на вешалках. Пока они все обедали, команда ресторана передала это пальто горничной, которой удалось удалить пятно. Гость был в восторге.

В The Ritz-Carlton каждому сотруднику разрешено тратить на решение проблем клиентов до 2000 долларов в день в пересчете на одного гостя, чтобы сделать их пребывание незабываемым. Один из самых известных инцидентов произошел в The Ritz-Carlton в Шанхае. Гость вошел в отель в деловом пиджаке в сочетании с повседневными гавайскими шортами. Он сказал сотруднику стойки регистрации, что его брюки порвали в аэропорту. Поскольку на следующийдень в 10 часов у гостя была важная деловая встреча, администратор предложил посмотреть, сможет ли горничная отеля починить штаны. Когда же они оказались неремонтопригодными, на следующее утро сотрудник гостиницы отправился в торговый район Шанхая, чтобы решить проблему. После поиска во многих магазинах агент нашел и купил брюки, которые почти полностью соответствовали оригинальным.

Чтобы постоянно совершенствовать методы обслуживания клиентов, The Ritz-Carlton собирает огромное количество данных о работе своих отелей, об услугах, о поведении сотрудников и общих отзывах, которые используются для создания системы клиентского менеджмента, называемой «Магией The Ritz-Carlton». Эти данные о конкретных аспектах поведения гостей позволяют компании создавать у гостей персонализированные представления и впечатления еще до их прибытия в заведения сети по всему миру. Сотрудники принимают во внимание предпочтения гостей, такие как температуру воздуха в номерах, выбор еды и напитков, расположение номеров, набор удобств.

The Ritz-Carlton
Источник: Richard Croft/Alamy Stock Photo

Непоколебимая приверженность совершенствованию обслуживания клиентов сделала The Ritz-Carlton символом первоклассного обслуживания гостей. В свою очередь The Ritz-Carlton пользуется их неизменной лояльностью: средний клиент Ritz тратит в сети более 250 000 долларов в течение своей жизни. Ritz-Carlton также добавил в свой портфель предоставляемых услуг The Ritz-Carlton Residences. Эти жилые кондоминиумы в городах и на курортах характеризуются тем же уровнем обслуживания, управления и удобств Ritz-Carlton, что и отели сети[78].

Вопросы

1. Чем отличается сервис Ritz-Carlton от конкурирующих отелей? Каковы ключевые различия?
2. Обсудите важность вау-эффекта в обслуживании клиентов в роскошном отеле, таком как The Ritz-Carlton.
3. Каковы ключевые аспекты корпоративной культуры The Ritz-Carlton? Какую роль играет корпоративная культура в обеспечении высшего качества обслуживания клиентов?

Nordstrom

В 1901 году Джон У. Нордстром основал небольшой обувной магазин в Сиэтле, который со временем превратился в специализированную сеть магазинов модной одежды под названием Nordstrom. Nordstrom остается семейным бизнесом на протяжении уже четырех поколений и теперь продает высококачественную брендовую одежду, аксессуары, украшения, косметику и парфюмерию.

Джон Нордстром заложил прочный фундамент компании еще в начале 1900-х годов. Он построил свою компанию, полагая, что она всегда должна обеспечивать максимально возможный уровень обслуживания клиентов наряду с предложением первоклассных товаров. Как розничный продавец обуви Nordstrom предлагала широкий ассортимент продукции, который удовлетворит практически все потребности и может соответствовать любым ценовым запросам.

Когда Джон Нордстром отошел от дел, его сыновья Эверетт, Элмер и Ллойд продолжали вести бизнес, не теряя при этом заложенной отцом клиентоориентированности. По мере того, как компания расширялась в сторону предложения также и модной одежды, в магазинах появился ее широкий выбор, причем эта одежда была высококачественной и ориентированной на различные ценовые диапазоны, чтобы что-то свое могли найти большинство покупателей. В фирме считалось, что лучше иметь в подсобных складских помещениях пусть даже слишком много размеров в каждом стиле, чем не иметь достаточного количества — чтобы покупатели не расстраивались из-за того, что именно их размера нет. Братья также внедрили политику «решения вопросов путем консенсуса», которая помогала компании продвигаться вперед, даже когда между ними возникали разногласия.

Nordstrom
Источник: Chuck Pefley/Alamy Stock Photo

Nordstrom превратился в ритейлера с оборотом в миллиард долларов под руководством третьего поколения семьи — Брюса, Джона и Джима Нордстромов — и Джека Макмиллана. Их философия заключалась в том, чтобы предоставить менеджерам и торговым представителям возможность принимать решения в пользу клиента, а не компании. Компания вознаграждала энергичных людей с предпринимательским духом и предпочитала нанимать «правильных» сотрудников, которых можно было бы обучить продажам, а не опытных продавцов, которые были с ее точки зрения «неправильными».

Именно в это время компания также децентрализовала процесс закупок. Региональным менеджерам была предоставлена свобода покупать одежду разных стилей, соответствующую потребностям и вкусам данной конкретной области — т. е. менеджеры в Миннесоте покупали совершенно иначе, чем менеджеры в Южной Калифорнии. Чтобы удовлетворить потребности каждого региона, компания призвала своих продавцов регулярно опрашивать покупателей и собирать их отзывы о том, какие продукты и каких стилей они хотели бы видеть в магазинах Nordstrom. Джим Нордстром объяснил: «Когда мы выходим на рынок, наша первая покупка — самая неудачная».

Сегодня Nordstrom продолжает задавать тон в установке стандартов обслуживания и завоевании лояльности клиентов. Компания настолько хорошо известна своим уровнем обслуживания, что рассказы о «героизме» или необычных действиях по клиентскому сервису «циркулируют» до сих пор. Возможно, самой известной является история о том, как в 1975 году покупатель пришел в магазин Nordstrom, желая вернуть комплект шин, первоначально купленных в Northern Commercial Company, фирме с Аляски, которую купил Nordstrom. Хотя Nordstrom никогда не держала шины в своем ассортименте и не продавала их, они с радостью приняли возврат и мгновенно вернули покупателю деньги за его покупку. В другом примере продавщица заметила, что покупательница оставила билет на самолет на прилавке магазина. Она позвонила в аэропорт и попросила выдать клиенту другой билет, но авиакомпания отказала. Продавщица тут же прыгнула в такси и вручила билет покупателю в аэропорту.

Есть много других примеров такого исключительного обслуживания клиентов. Политика возврата Nordstrom «без вопросов» остается неизменной и сегодня. Торговые представители фирмы отправляют благодарственные открытки клиентам, которые совершают у нее покупки, прогревают автомобили своих клиентов в холодные дни и доставляют специальные заказы им на дом. Nordstrom установила

в своих кассах программный инструмент под названием «Персональная книга», который позволяет продавцам записывать и (позже) просматривать и вспоминать конкретные предпочтения клиентов, чтобы лучше соответствовать их покупательским запросам. Продавцы Nordstrom могут свободно продавать товары в любом отделе, что дает им еще больше возможностей для развития отношений с клиентами. Nordstrom также предоставляет клиентам несколько каналов для совершения покупок, позволяя им купить какую-то вещь в интернете и забрать ее в магазине в течение часа.

В тот момент, когда вы входите в магазин Nordstrom, становится очевидным, что весь его интерьер был разработан с мыслью о покупателе, чтобы создать приятное, «незабываемое впечатление». Компания считает, что у нее есть 15 секунд, чтобы привести входящего в дверь магазина клиента в состояние «приятного возбуждения». Проходы содержатся в чистоте и порядке, большие витрины создают яркую и открытую атмосферу, а планировка удобна для того, чтобы было можно без проблем и долгих поисков дойти до нужного отдела. Примерочные кабинки большие и хорошо освещены светильниками, имитирующими естественный свет; эскалаторы значительно шире, чем где-либо, чтобы рядом могли стоять и пары, и родители с детьми; каждый элемент интерьера расположен так, чтобы создать ощущение жилого дома. Планировка магазинов эффективна и не создает ощущения загроможденности; эта стратегия была скопирована розничными торговцами по всему миру.

Программа лояльности клиентов Nordstrom, The Nordy Club, вознаграждает клиентов на четырех различных уровнях в зависимости от их годовых расходов: простые участники (0–499 долларов США), «инсайдеры» (500 долларов США и выше), «влиятельные лица — инфлюенсеры» (2000 долларов США и выше) и «послы» (5000 долларов США и выше). Все участники программы получают бесплатные базовые модификации изделий по обычной цене, доступ к бесплатным семинарам по стилю, которые помогают им создать свой собственный образ, возможность самовывоза онлайн-покупок и бонусные баллы, которые можно использовать для оплаты покупок в магазинах. Участники более высокого уровня получают больше баллов за каждый потраченный доллар, более ранний доступ к распродажам, им также предлагаются услуги стилистов на дому, которые приходят к клиентам, чтобы давать экспертные советы по стилю и предлагать услуги по пошиву одежды.

В настоящее время Nordstrom управляет 380 магазинами — как «обычными», так и дискаунтерами — в 40 штатах США, Пуэрто-Рико и Канаде. Торговые точки, продающие по регулярным ценам, — это полноценные магазины Nordstrom, Nordstrom.com, Trunk Club (индивидуальный бутик мужской и женской одежды среднего и высокого класса, приобретенный Nordstrom в 2014 году), Jeffrey (роскошные модные бутики, контрольный пакет акций которых Nordstrom приобрела в 2005 году) и Nordstrom Local (магазины без складских запасов, запущенные Nordstrom в 2017 году). Торговые точки-дискаунтеры – это магазины Nordstrom Rack, Nordstromrack.com, HauteLook (интернет-магазин, предлагающий срочные распродажи дизайнерских товаров, приобретенный Nordstrom в 2011 году) и Last Chance, в которых проводятся финальные распродажи.

Долгосрочная и часто дорогостоящая клиентоориентированность принесла компании большие преимущества. Мало того, что за последние сто с лишним лет Nordstrom стал премиальным брендом, известным своим качеством и сервисом, которому можно полностью доверять, — его клиенты остаются лояльными даже в трудные времена. Многие из них предпочитают делать покупки у Nordstrom, а не у его конкурентов, из-за их существующих отношений и беспроблемной политики возврата. Nordstrom сохраняет стратегическую направленность на обслуживание клиентов как главный приоритет во всей своей деятельности и постоянно ищет новые способы углубления и развития отношений между клиентами и продавцами[79].

Вопросы

1. Какую роль сервис играет в позиционировании Nordstrom? Играет ли сервис одинаковую роль при онлайн- и офлайн-взаимодействии?
2. Как еще Nordstrom может продолжать обеспечивать исключительно высокий уровень обслуживания клиентов и повышать их лояльность к своему бренду?
3. Как Nordstrom следует реагировать на растущую популярность онлайн-покупок? Может ли эта компания успешно конкурировать в онлайн-пространстве? Кто является крупнейшими конкурентами Nordstrom и каким образом их можно сравнивать?

Глава 10

Создание сильных брендов

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Объяснять роль брендов в создании рыночной стоимости.
2. Описывать ключевые принципы создания элементов и ассоциаций бренда.
3. Описывать, как компания должна выстраивать иерархию своих брендов.
4. Объяснять, как компания должна управлять своими брендами с течением времени.
5. Описывать ключевые аспекты брендинга на рынке предметов роскоши.

Gatorade

Лидер рынка Gatorade переориентировался на свой основной целевой рынок — спортсменов, представив широкий ассортимент новых продуктов и обновив рекламную кампанию. Источник: The Gatorade Company

Бренды являются одним из самых ценных нематериальных активов фирмы, и маркетологи должны правильно управлять их стоимостью. Создание сильного бренда — это и искусство, и наука. Оно требует тщательного планирования, настойчивости и убежденности в правильности выбранного пути и достижимости поставленных целей, пусть и в долгосрочной перспективе, а также творчески разработанной и реализованной маркетинговой стратегии. Сильный бренд формирует у потребителей лояльность к себе, а в его основе лежит замечательный продукт или услуга. Как поняли для себя маркетологи Gatorade, создание сильного бренда — это бесконечный процесс.

История Gatorade насчитывает почти пять десятилетий. Gatorade, разработанный исследователями из University of Florida, чтобы помочь университетским спортсменам справляться с последствиями изнурительных тренировок в условиях жаркого и влажного климата, впоследствии стал новаторским продуктом и лидером в категории спортивных напитков, что побудило PepsiCo приобрести в 2001 году компанию Quaker Oats, владевшую этим брендом, за более чем 13 миллиардов долларов. В последующие годы бренд развивался еще быстрее благодаря использованию масштабной системы дистрибуции PepsiCo и множеству представленных новых продуктов и упаковок. Но когда его рыночная доля упала с 80 до 75 %, PepsiCo решила, что необходимы перемены. Маркетологи Gatorade вернули бренд к его корням, уйдя от массового рынка, чтобы в большей степени сосредоточиться именно на спортсменах. Цель состояла в том, чтобы выйти за рамки рынка спортивных напитков, годовой оборот которого оценивался в 7 миллиардов долларов, и стать крупным игроком на более широком рынке спортивного питания с годовым оборотом в 20 миллиардов долларов. Были представлены три новые линейки продуктов, каждая из них была ориентирована на три разных сегмента рынка и в каждой из которых были продукты, маркированные как 01 Prime, 02 Perform и 03 Recover — для приема до, во время и после тренировки соответственно. Линия G Series позиционировалась как предназначенная для спортсменов-любителей, занимающихся в студенческих спортивных секциях или просто достаточно интенсивно тренирующихся «для себя»; продуктовая линейка G Series Fit предназначена для людей в возрасте примерно от 18 до 34 лет, которые занимаются спортом три-четыре раза в неделю; а линейка G Series Pro предназначалась для профессиональных спортсменов. Рекламный слоган «Победи с помощью того, что внутри тебя» отражал новый акцент бренда Gatorade на том, что находится внутри тела спортсмена, подобно тому, как Nike считался сосредоточенным на том, что находится вне его[1].

Маркетологи успешных брендов XXI века должны быть настоящими мастерами в деле стратегического бренд-менеджмента, который заключается в разработке и реализации маркетинговых мероприятий и программ для создания, измерения брендов и управления ими с целью максимизации их ценности. Он состоит из четырех основных этапов[2]: определения того, как следует правильно позиционировать бренд, планирования и реализации маркетинга бренда, оценки и интерпретации показателей его эффективности, а также дальнейшего поддержания роста ценности бренда.

КАК РАБОТАЕТ БРЕНДИНГ

Возможно, главным отличительным навыком профессиональных маркетологов является их способность создавать, поддерживать, улучшать и защищать бренды, будь то известные (Mercedes, Sony и Nike) или новые (Warby Parker, Casper и Tovala) бренды.

Американская ассоциация маркетинга определяет бренд как «название, термин, знак, символ, дизайн или какую-либо комбинацию их всех, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их от товаров и услуг конкурентов». Основное предназначение бренда состоит в том, чтобы создать для потребителей, компании и ее сотрудников ценность, которая выходит за рамки ценности, созданной непосредственными аспектами и характеристиками продукта и услуги, являющихся центром данного рыночного предложения.

СУТЬ БРЕНДИНГА

Брендинг — это процесс наделения продуктов и услуг «силой бренда». Все дело в создании различий между продуктами. Маркетологи используют названия торговых марок и другие элементы бренда, чтобы информировать потребителей о том, «кем» и «чем» является продукт и почему потребителям следует принимать его во внимание. Эффективный брендинг создает в головах потребителей ментальные структуры, которые помогают им систематизировать свои знания о продуктах и услугах и таким образом прояснять процесс принятия ими решений и, наряду с этим, создавать ценность для фирмы (т. е. приносить ей выгоду).

Брендинг использовался на протяжении многих веков как средство идентификации товаров одного производителя и дифференциации их от товаров другого. Средневековые гильдии в Европе требовали, чтобы ремесленники ставили товарные знаки на свою продукцию, чтобы защитить и себя, и своих клиентов от подделок или изделий более низкого качества. В изобразительном искусстве брендинг начался с того, что художники подписывали свои работы. Сегодня бренды играют ряд важных ролей, улучшая жизнь потребителей и повышая финансовую капитализацию фирм.

Как «брендировать» продукт или услугу? Хотя фирмы задают первоначальный толчок и последующие «движущие силы» для создания бренда с помощью маркетинговых программ и других мероприятий, можно сказать, что в конечном счете бренд находится в умах и сердцах потребителей. Это во многом неосязаемая сущность, уходящая корнями в реальность, но отражающая взгляды и идиосинкразические особенности потребителей.

Чтобы стратегии брендинга были успешными и создавали капитал бренда, потребители должны быть убеждены в том, что между брендами в данной категории продуктов или услуг действительно есть существенные различия. Эти различия часто связаны с атрибутами или преимуществами самого продукта. Gillette, Merck и 3M лидируют в своих товарных категориях на протяжении десятилетий отчасти благодаря постоянным инновациям. Другие бренды создают конкурентные преимущества средствами, не связанными с продуктом. Gucci, Chanel и Louis Vuitton стали лидерами в своих категориях благодаря пониманию мотивов и желаний потребителей и созданию актуальных и привлекательных образов вокруг своих стильных продуктов.

Успешные бренды считаются подлинными и аутентичными в том, что они продают и кто они есть[3]. Успешный бренд становится неотъемлемой частью жизни своих клиентов. Розничная сеть J.Crew, предлагавшая одежду в стиле «преппи»* и на какое-то время всеми забытая, утроила свой доход, став значимой творческой силой в мире моды. Постоянно внедряя новые стили, сохраняя при этом целостный внешний вид, бренд отличается очень большой лояльностью своих приверженцев, среди которых есть и высокопоставленные знаменитости, такие как Мишель Обама и Анна Винтур, а также имеет многочисленные фан-блоги.

Маркетологи могут применять брендинг практически везде, где у потребителя есть выбор. Можно брендировать физический товар (автомобиль Tesla или лекарство от холестерина Lipitor), услугу (Singapore Airlines или медицинскую страховку Blue Cross Blue Shield), магазин

* Стиль одежды «преппи» (preppy от preparatory — подготовительный) берет свое начало в школьной форме старшеклассников престижных частных заведений, готовящихся к поступлению в университеты. Он характеризуется смесью стиля кэжуал (smart casual) и строгого делового внешнего вида. — *Примеч. науч. ред.*

(Nordstrom или Dick's Sporting Goods), место (город Сидней или страну Ирландию), организацию (U2 или Американскую автомобильную ассоциацию) или идею (право на аборт или свободную торговлю).

Брендинг приобрел большое значение в спорте, искусстве и развлечениях. Один из ведущих мировых спортивных брендов родом из столицы Испании — Мадрида.

«Реал Мадрид»

«Реал Мадрид» в 2013 году превзошел «Манчестер Юнайтед» и стал самой дорогой футбольной командой в мире с оценочной стоимостью в 3,3 миллиарда долларов. Также известный фанатам как Los Merengues, культовый, но проблемный клуб начал процветать, когда в 2000 году к власти в нем пришел строительный магнат-миллиардер Флорентино Перес. Его стратегия заключалась в том, чтобы привлечь в команду нескольких самых-самых лучших игроков, чьи имена сами по себе являлись известными брендами, таких как Дэвид Бекхэм, Зинедин Зидан, а позже и Криштиану Роналду. Успехи на футбольных полях позволили Пересу развить три отдельных и прибыльных направления бизнеса: продажу прав на трансляцию матчей, получение доходов от спонсорства, а также прямые доходы от продаж билетов и сопутствующих товаров в дни матчей. «Реал Мадрид» — это действительно глобальный бренд, большая часть доходов которого приходится на зарубежные рынки. Спонсорство включает громкие сделки с Adidas, Emirates Airlines и испанской банковской группой BBVA[4].

РОЛЬ БРЕНДОВ

Бренды идентифицируют производителя продукта и позволяют потребителям возлагать ответственность за характеристики на производителя или дистрибьютора этого продукта. Бренды выполняют ряд функций как для потребителей, так и для фирм.

Real Madrid

Подписание лучших игроков, имена которых сами по себе были брендами, превратило футбольную команду «Реал Мадрид» в многомиллиардный мировой бренд.
Источник: Xinhua/Alamy Stock Photo

Роль брендов для потребителей. Бренд — это фактически некоторое обещание, которое фирма дает потребителю. Это средство формирования ожиданий потребителей и снижения их рисков. В обмен на лояльность клиентов фирма обещает, что ее продукты или услуги будут надежно обеспечивать предсказуемый положительный эффект от их покупки и использования, а также предоставлять набор желаемых выгод и преимуществ. Бренд может даже быть «предсказуемо непредсказуемым», если это то, чего ожидают потребители, но главное, чтобы он соответствовал ожиданиям клиентов в удовлетворении их потребностей и желаний или — еще лучше — превосходил их.

Потребители могут по-разному оценивать один и тот же продукт в зависимости от того, как он маркируется. Например, они могут быть готовы заплатить 100 долларов за обычную кожаную сумку (небрендированную), но в десять раз больше за ту же сумку, на которой красуется лого брендов Louis Vuitton, Hermès или Gucci. Они узнают о брендах через свой прошлый опыт взаимодействия с продуктом и с ассоциированной с ним маркетинговой программой, выясняя, какие бренды удовлетворяют их потребности, а какие нет. По мере того как темп жизни потребителей становится все более ускоряющимся и усложняющимся, способность бренда упростить процесс принятия решений и снизить риск становится неоценимой[5].

Бренды также могут приобретать личное значение для потребителей и становиться важной частью их личности[6]. Они могут выражать, кем является конкретный человек или кем он хотел бы быть. Для некоторых потребителей бренды могут даже приобретать человеческие

характеристики[7]. Отношения с брендом, как и любые отношения, не «высечены в камне», и маркетологи должны учитывать все слова и действия, которые могут как укрепить, так и ослабить связи потребителей с брендом[8].

Cameron Hughes

Винный торговец-негоциант, покупающий излишки виноматериалов у элитных виноделен и винных брокеров во Франции, Италии, Испании, Аргентине, Южной Африке и Калифорнии, Кэмерон Хьюз производит ограниченные серии премиальных смесей под собственным одноименным брендом. У Хьюза нет ни виноградников, ни машин для розлива, ни грузовиков. Он передает розлив на аутсорсинг и продает свою продукцию напрямую розничным торговцам, таким как Costco, Sam's Club и Safeway, исключая посредников и множественные наценки. Хьюз никогда не знает, какие лоты и сколько вообще вина у него будет, но он обратил такую неопределенность в свою выгоду, создавая с каждой партией новый продукт. Быстрый оборот — часть привлекательности Costco для него. Покупателям дисконтного магазина нравится идея о возможности вдруг наткнуться на редкий продукт, и Хьюз продвигает свой бренд с помощью дегустаций вин в магазине и рассылки сообщений по электронной почте о своих предстоящих пронумерованных лотах, которые быстро раскупаются. Хьюз также покупает непроданные (по какой-либо причине) бутылки вина без какой-либо маркировки и пускает их в оборот под собственной маркой. Бутылка калифорнийского каберне, которая обычно будет стоить 100 долларов, может продаваться за 25 долларов или даже меньше под его брендом Lot 500 Napa Valley Cabernet Sauvignon[9].

Cameron Hughes

Кэмерон Хьюз закупает излишки виноматериалов, чтобы производить и продавать недорогие высококачественные вина избранным розничным торговцам.
Источник: Cameron Hughes Wine

Роль брендов для фирм. Бренды также выполняют для фирм ценные функции[10]. Во-первых, они упрощают работу с продукцией, помогая организовать инвентаризацию и бухгалтерский учет. Заслуживающий доверия бренд сигнализирует об определенном уровне качества своего продукта, чтобы удовлетворенные покупатели могли без особых колебаний выбрать его снова[11]. Лояльность к бренду обеспечивает предсказуемость и надежность спроса для фирмы, а также создает барьеры для выхода на рынок, затрудняющие вторжение на него фирм-конкурентов. Лояльность также может выражаться в готовности клиентов платить более высокую цену — часто даже на 20–25 % больше, чем цена конкурирующих брендов[12].

Хотя конкуренты могут копировать производственные процессы и имитировать конструкции продуктов, они не могут также легко производить столь неизгладимое впечатление, оставленное в умах потребителей и менеджеров организаций годами положительного опыта использования продукта или в результате маркетинговой деятельности. В этом смысле брендинг может быть мощным средством обеспечения конкурентного преимущества. Иногда маркетологи просто не осознают реальной важности лояльности к бренду, пока не изменят ключевой элемент бренда, как показывает классическая история о New Coke.

Coca-Cola

Потерпев неудачу в общенациональной серии дегустационных тестов в конкуренции с Pepsi-Cola, Coca-Cola решила в 1985 году заменить свою старую формулу более сладкой вариацией, получившей название New Coke. Компания потратила 4 миллиона долларов на исследование рынка, и слепые дегустации показали, что любители кока-колы предпочитают новую формулу. Но запуск New Coke вызвал национальный резонанс. Исследователи рынка измеряли вкус, но не смогли адекватно измерить эмоциональную привязанность потребителей к Coca-Cola. Были гневные письма, формальные протесты и даже угрозы судебного разбирательства с требованием сохранить «Настоящую вещь». Десять недель спустя компания вновь представила свою вековую формулу продукта под названием «Классическая кока-кола». Попытки реанимировать New Coke в конечном итоге потерпели неудачу, и примерно в 1992 году бренд исчез. По иронии судьбы провал запуска New Coke в конечном итоге дал старой формуле заметно более сильный статус на рынке, что привело к более благоприятному отношению к напитку и в результате — к увеличению продаж. Интересно, что 34 года спустя New Coke ненадолго вернулась в рамках рекламной кампании

Coca-Cola

Шумиха и крики, поднятые страстно преданными поклонниками, вынудили Coca-Cola отказаться от тщательно спланированного задуманного запуска New Coke и восстановить вековую формулу продукта компании.
Источник: Todd Gipstein/Getty Images

Netflix, когда она была показана в нескольких эпизодах третьего сезона научно-фантастического триллера «Очень странные дела» и была доступна в розничных магазинах ограниченное время[13].

Для фирм бренды представляют собой чрезвычайно ценные объекты законной собственности, которые могут влиять на поведение потребителей, могут быть куплены и проданы и предлагают своим владельцам гарантии устойчивых доходов в будущем[14]. Компании, которые дорого заплатили за бренды в результате слияний или поглощений, часто оправдывают эту надбавку к цене покупки ожидаемой дополнительной прибылью, а также сложностью и затратами на создание аналогичных брендов с нуля[15]. Уолл-стрит считает, что сильные бренды приводят к более высоким доходам и показателям прибыли компаний, что, в свою очередь, создает их большую ценность для акционеров[16].

КАПИТАЛ И СИЛА БРЕНДА

Ценность, создаваемая брендом, определяется двумя ключевыми понятиями: капиталом бренда и силой бренда. Далее мы обсудим эти два понятия и взаимосвязь между ними.

Капитал бренда. Монетарная стоимость бренда называется его капиталом и отражает надбавку к оценке компании только из-за того, что этот бренд принадлежит ей. Капитал бренда включает в себя чистую приведенную стоимость (net present value) общей финансовой отдачи, которую бренд будет генерировать в течение своего жизненного цикла. Понимание концепции капитала бренда, управление тем, что можно расценивать как его предпосылки и последствия, а также разработка методологий оценки капитала бренда имеют первостепенное значение для обеспечения финансового благополучия компании.

До волны слияний и поглощений 1980-х годов (в том числе покупки компании RJR Nabisco за 25 миллиардов долларов) компании тратили миллионы долларов на создание брендов без каких-либо разработанных и общепринятых процедур бухгалтерского учета оценки стоимости. Волна слияний и поглощений вызвала всплеск интереса к оценке бренда и привела к более точным способам измерения его капитала. Отнесение необходимой суммы в долларах на активы компании, которые являются ее брендами и которые она накопила за годы своей работы, жизненно важно, потому что их (ее брендов) стоимость не отражается в бухгалтерских книгах компании и может даже превышать ее материальные активы.

Капитал бренда включается в бухгалтерский термин гудвилл*, который представляет собой денежное выражение стоимости всех нематериальных активов компании. С помощью гудвилла учитываются не только материальные активы компании, такие как собственность, инфраструктура, материалы и инвестиции, но и ее нематериальные, неосязаемые активы, включая бренды, патенты, авторские права, ноу-хау, лицензии, механизмы дистрибуции, культуру компании и практики управления. Таким образом, гудвилл является гораздо более широким понятием, чем капитал бренда, и включает в себя как стоимость брендов компании, так и стоимость других ее нематериальных активов.

Оценка капитала бренда. Хотя важность капитала бренда бесспорна, общепризнанной методики точной его оценки не существует[17].

* От английского goodwill (дословно «добрая воля», «доброжелательность», «благорасположение», но также и «деловая репутация», «престиж фирмы»), которое тоже является жаргонным финансовым термином. В русском «финансовом» языке не существует его общепринятого аналога. — *Примеч. науч. ред.*

Имеются несколько альтернативных методов, каждый из которых делает акцент на различных средствах измерения капитала бренда. Рыночный и финансовый подходы, подход с точки зрения затрат — вот три наиболее распространенных метода измерения капитала бренда.

- **Подход с точки зрения затрат** рассчитывает капитал бренда путем изучения затрат на развитие бренда: на маркетинговые исследования, дизайн бренда, связанные с ним маркетинговые коммуникации, управление и расходы на юридическую поддержку. Результат использования этого метода может базироваться на подсчете затрат на создание бренда прошлых периодов, которые должны включать в себя оценку всех соответствующих расходов на создание бренда; в качестве альтернативы может быть оценена восстановительная стоимость бренда — т. е. денежные затраты на момент оценки, необходимые для создания этого бренда с нуля.
- **Рыночный подход** оценивает капитал бренда, измеряя разницу между доходами от продажи «фирменного» предложения и идентичного небрендированного предложения с поправкой на затраты на создание бренда. Оценка ценности бренда Morton Salt, например, повлечет за собой сравнение доходов от продаж продукта Morton с доходами от продаж его непатентованного эквивалента — обычной соли — за вычетом затрат на создание бренда и управление им.
- **Финансовый подход** оценивает капитал бренда как чистую приведенную стоимость (NPV) будущих доходов от продаж продукции бренда и обычно включает три ключевых этапа: расчет будущего денежного потока компании, оценку вклада в него бренда и корректировку этого денежного потока с учетом фактора риска, который существует из-за нестабильности тех доходов, которые можно приписать исключительно брендированности продаваемой продукции.

Каждый из этих трех подходов имеет свои преимущества и недостатки. Таким образом, компания может извлечь выгоду из использования нескольких методов и альтернативных подходов к измерению стоимости бренда. В них должна быть учтена стратегическая ценность бренда и, в частности, его способность влиять на поведение различных субъектов рынка.

Сила бренда. Сила бренда, также называемая «клиентским капиталом бренда», представляет собой дополнительную ценность, вносимую брендом в продукт или услугу[18]. Сила бренда отражает степень, в которой бренд влияет на то, как потребители думают, чувствуют и ведут себя, взаимодействуя с ним.

Таким образом, сила бренда представляет собой дифференцирующий эффект, который знание бренда оказывает на реакцию потребителей при маркетинговых действиях по его продвижению[19]. Бренд обладает положительной силой, если потребители более благосклонно реагируют на продукт и то, как он продается, когда бренд ими идентифицирован, чем когда он не идентифицирован. Бренд имеет отрицательную силу, если потребители менее благосклонно реагируют на него при тех же обстоятельствах.

Сила бренда возникает из-за различий в реакциях потребителей, которые вызывает бренд. Если различий не возникает, то товар под торговой маркой, по сути, является чем-то вроде коммодити, и конкуренция, вероятно, будет основываться исключительно на цене. Кроме того, различия в реакциях являются результатом знания бренда потребителями, а также всех мыслей, чувств, образов, переживаний и убеждений, связанных с ним. Бренды должны создавать у клиентов прочные, благоприятные и уникальные ассоциации с собой, как, например, Toyota (надежность), Hallmark (участливость) и Amazon.com (удобство и широкий выбор). Наконец, капитал бренда отражается в восприятии, предпочтениях и поведении, связанных со всеми аспектами маркетинга бренда. Более сильные бренды приносят больший доход[20].

Ключевые преимущества силы бренда — это более «благожелательное» восприятие потребителями характеристик продукта, большая лояльность, меньшая уязвимость к маркетинговым действиям конкурентов и маркетинговым кризисам, большая маржа, более неэластичная реакция потребителей на повышение цен и более эластичная — на их снижение, более тесное торговое сотрудничество с партнерами и их поддержка, повышенная эффективность маркетинговых коммуникаций, расширенные возможности лицензирования, дополнительные возможности расширения бренда, улучшенные

возможности по отбору и удержанию сотрудников, а также более высокая финансовая рыночная доходность.

Таким образом, задача маркетологов состоит в том, чтобы обеспечить клиентам «правильный» опыт работы с продуктами, услугами и маркетинговыми программами, чтобы создать у них желательные для компании мысли, чувства и знания о бренде. В абстрактном смысле мы можем думать о капитале бренда как о предоставлении участникам рынка жизненно важного стратегического моста от прошлого к будущему.

Фирмы также должны думать о долларах, вкладываемых в рамках маркетинговых программ и ежегодно расходуемых на продукты и услуги, как об инвестициях в знание бренда среди потребителей. Решающим фактором является качество, а не объем этих инвестиций. Можно легко перерасходовать средства, выделенные на создание бренда, если тратить их неразумно.

Знание бренда клиентами диктует соответствующие будущие направления развития бренда. Потребители будут решать, основываясь на том, что они думают о бренде и чувствуют в связи с ним, куда (и как), по их мнению, бренд должен двигаться, и именно они будут (или не будут) «давать разрешение» на любое маркетинговое действие или программу. Новые продукты, такие как аспирин Bengay, хлопья Cracker Jack, лимонад Frito-Lay, стиральный порошок Fruit of the Loom и премиальный кетчуп Smucker, потерпели неудачу, потому что потребители сочли их неуместными расширениями бренда.

Оценка силы бренда. Как измерить силу бренда? Косвенный подход оценивает потенциальные источники силы бренда путем выявления и отслеживания знаний потребителей о нем[21]. Прямой подход оценивает фактическое влияние знаний о брендах на реакцию потребителей на различные аспекты маркетинга.

Эти два общих подхода дополняют друг друга, и маркетологи могут использовать оба. Другими словами, для того чтобы влияние бренда выполняло полезную стратегическую функцию и руководило маркетинговыми решениями, маркетологи должны полностью понимать (1) источники капитала бренда и то, как они влияют на интересующие результаты и (2) как эти источники и результаты меняются со временем (если вообще меняются). Аудит бренда важен для первого, отслеживание бренда — для второго.

- **Аудит бренда** — это целенаправленная серия процедур для оценки его состояния, выявления источников его капитала и предложения способов улучшения и использования этого капитала. Компании должны проводить аудит своих брендов при разработке маркетинговых планов и при рассмотрении стратегических изменений в направлении своего развития. Проведение подобных аудитов на регулярной основе, например ежегодно, позволяет «держать руку на пульсе» своих брендов для того, чтобы иметь возможность управлять ими более активно и оперативно. Хороший аудит бренда дает четкое представление о потребителях, брендах и отношениях между ними.
- В **отслеживании брендов** аудит бренда используется в качестве источника входящей информации для сбора количественных данных от потребителей с течением времени, предоставляя непротиворечивую базовую информацию о том, как работают бренды и маркетинговые программы. Исследования по отслеживанию брендов помогают понять, где, в какой степени и каким образом создается ценность бренда для облегчения принятия повседневных решений.

Одной из фирм, которая в свое время провела серьезный аудит бренда и пересмотрела свое позиционирование, является Kellogg.

Kellogg

В последние годы категория готовых к употреблению хлопьев находится в некотором кризисе, поскольку те из потребителей, которые вечно куда-то спешат, предпочитают есть на ходу, а другие, заботящиеся о правильном питании, беспокоятся о негативном влиянии генетически модифицированных ингредиентов. Компания Kellogg, история которой насчитывает более века, решила, что необходимо обновить бренд и решить проблемы напрямую. Был запущен обширный аудит бренда под названием Project Signature, чтобы обеспечить стратегическую направленность и творческое вдохновение. Результатом года сотрудничества с партнером по бренд-консалтингу, компанией Interbrand, стал новый слоган «Сделаем сегодняшний день великим»; обновленный дизайн и более современный логотип; четкое определение основной цели бренда как подчеркивание «силы завтрака»; явное включение основного бренда Kellogg во все маркетинговые кампании; объединение 42 веб-сайтов компаний по всему миру в один. Аудит бренда повлиял на ряд конкретных маркетинговых программ и мероприятий Kellogg, от кампании «Поделись своим завтраком» (чтобы помочь каждому пятому ребенку в США, у которого может не быть доступа к завтраку) до кампании в социальных сетях «Люби

Kellogg

Изменения, вызванные проводимым Kellogg в течение целого года аудитом категории злаковых хлопьев, столкнулись с изменением привычек потребителей и привели к обновлению маркетинговых инструментов — от нового слогана и обновленной упаковки до консолидации веб-сайтов компании.
Источник: Newscast Online Limited/Alamy Stock Photo

свои хлопья»*, развенчивающей мифы о хлопьях. Kellogg, спонсор Олимпийских игр, также выделяет часть своего коммуникационного бюджета на онлайн-взаимодействие[22].

Следует отличать капитал бренда от оценки бренда, которая направлена на выявление его общей финансовой стоимости. В известных компаниях стоимость бренда обычно превышает половину общей рыночной капитализации компании. Джон Стюарт, соучредитель Quaker Oats, сказал: «Если бы разделить этот бизнес, то я дал бы вам землю и все реальные объекты, а сам взял бы бренды и товарные знаки, и моя доля была бы ценнее, чем ваша». Американские компании не включают капитал бренда в свои балансовые отчеты отчасти из-за различий во мнениях относительно того, что является хорошей оценкой. Однако компании придают ему значение в таких странах, как Великобритания, Гонконг и Австралия.

СОЗДАНИЕ БРЕНДА

Компании создают капитал бренда, устанавливая правильные ассоциации с ним в сознании потребителей. Успех этого процесса зависит ото всех связанных с брендом контактов с потребителями, независимо от того, были они инициированы компанией или нет[23].

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МАНТРЫ БРЕНДА

Чтобы сфокусировать позиционирование бренда и определить, как владеющие им компании помогают потребителям думать о нем, фирмы могут выработать «мантру бренда». **Мантра бренда** — это «выражение сердца и души бренда», состоящее из трех-пяти слов, и оно тесно связано с другими концепциями брендинга, такими как «суть бренда» и «основное обещание бренда». Цель мантры — направлять действия всех сотрудников организации и всех ее внешних партнеров по маркетингу, гарантируя их понимание того, что бренд должен представлять собой в глазах потребителей.

Мантры брендов — это мощные инструменты. Выделяя точки различия, они дают рекомендации о том, какие продукты имеет смысл выводить на рынок под данным брендом, какие рекламные кампании проводить, а также где и как продавать бренд. Их влияние может даже выходить за рамки этих тактических соображений. Мантры брендов могут направлять самые, казалось бы, несвязанные или обыденные решения, такие как внешний вид стойки регистрации или то, как сотрудники отвечают на телефонные звонки. По сути, они создают некий ментальный фильтр, чтобы отсеивать несоответствующие бренду маркетинговые действия или действия любого другого типа, которые могут негативно повлиять на впечатления клиентов.

Мантры бренда должны посылать сигнал о том, чем является бренд, а чем он не является. Из чего состоит хорошая мантра бренда? «Еда, люди и веселье» от McDonald's отражает суть бренда и его основное обещание. Два других громких и успешных примера от Nike и Disney демонстрируют силу и полезность хорошо продуманной мантры.

Nike

Бренд Nike вызывает у потребителей множество ассоциаций, связанных с инновационным дизайном продукции, спонсорской поддержкой лучших спортсменов, отмеченных наградами, мар-

* В оригинале «Love Your Cereal», что может быть также переведено как «Люби свою кашу». — *Примеч. пер.*

кетинговыми коммуникациями, стремлением к соперничеству и ниспровержением авторитетов. Внутри компании маркетологи Nike использовали мантру бренда из трех слов — «подлинно спортивные результаты», чтобы направлять свои маркетинговые усилия. Таким образом, в глазах Nike вся маркетинговая программа фирмы — ее продукты и способы их продажи — должны отражать эту ключевую ценность бренда. За прошедшие годы Nike расширила ассоциации своего бренда с «обуви для бега» на «спортивную обувь», потом на «спортивную обувь и одежду» и, наконец, на «все, что связано со спортом (включая снаряжение)». Однако на каждом этапе пути компания руководствовалась мантрой своего бренда «подлинно спортивные результаты». Например, когда Nike запустила свою успешную линию одежды, важным препятствием было то, что материал, крой и дизайн продуктов должны быть достаточно инновационными, чтобы действительно приносить пользу лучшим спортсменам. В то же время компания старалась избегать использования марки Nike для обозначения товаров, которые не соответствуют мантре бренда (например, повседневная «коричневая» обувь).

Disney

Компания Disney разработала мантру своего бренда в ответ на невероятный рост за счет лицензирования и разработки своих продуктов в середине 1980-х годов. В конце 1980-х фирма обеспокоилась тем, что некоторые из ее персонажей, такие как Микки Маус и Дональд Дак, использовались ненадлежащим образом и становились «в каждой бочке затычкой». Персонажи героев мультфильмов красовались на таком множестве продуктов и подавались так поразному, что в некоторых случаях было трудно понять, с чего следует начинать думать о покупке. А из-за того, что персонажи были столь широко представлены на рынке, многие потребители начали чувствовать, что Disney просто эксплуатирует свое имя. Компания Disney быстро приняла меры, чтобы все сторонние продукты и услуги передавали единый образ, укрепляющий ключевые ассоциации с брендом. С этой целью Disney принял внутреннюю мантру бренда «веселое семейное развлечение», чтобы фильтровать сыпавшиеся со всех сторон сомнительные предложения. Возможности, которые не соответствовали мантре бренда, — какими бы привлекательными они ни были — отвергались. (Какой бы полезной ни была эта мантра для Disney, добавление слова «волшебный» могло бы сделать ее еще более действенной.)

В отличие от слоганов бренда, предназначенных для привлечения потребителей, мантры бренда разрабатываются с учетом внутренних целей. Внутренняя мантра Nike, «подлинно спортивные результаты», не была доведена до потребителей напрямую, вместо этого им был представлен слоган «Просто сделай это», призванный передать суть мантры бренда. Для этого есть три ключевых критерия. Во-первых, хорошая мантра бренда должна сообщать о его уникальности. Также может потребоваться определить категорию (или категории) бренда и установить его границы. Во-вторых, она должна упрощать информирование о сути бренда: быть краткой, четкой и яркой. Наконец, она должна вдохновлять, выделяя основу, которая имеет личное значение и актуальна для как можно большего числа сотрудников.

Брендам, рассчитывающим на быстрый рост, полезно определить области продуктов или выгод, в которых они должны конкурировать, как это сделал Nike со своими «спортивными результатами», а Disney — с «семейными развлечениями». Слова, которые описывают характер продукта или услуги, или тип пользовательского опыта, или преимуществ, которые предоставляет бренд, могут иметь решающее значение для определения соответствующих категорий, на которые следует «замахиваться». Для брендов в более стабильных категориях, где вероятность расширения меньше, мантра бренда может быть сосредоточена исключительно на точках различия.

Какие-то бренды могут вызывать одну (или, возможно, даже несколько) сильную ассоциацию, связанную с мантрой бренда компании. Однако для того чтобы мантра была эффективной, ни один другой бренд не должен быть превосходящим по всем параметрам. Частично ключ к успеху как Nike, так и Disney заключается в том, что на протяжении многих лет ни один конкурент не мог по-настоящему выполнить то комбинированное обещание, которое давалось в мантрах этих брендов.

ВЫБОР ЭЛЕМЕНТОВ БРЕНДА

Элементы бренда — это то, что идентифицирует и дифференцирует бренд. Большинство сильных брендов используют несколько элементов, которые могут быть зарегистрированы как товарные знаки. У Nike есть отличительный логотип swoosh, вдохновляющий слоган Just Do It и название Nike от греческой крылатой богини победы. Маркетологам следует выбирать элементы бренда, которые создают его максимально возможную ценность. Критерием соответствия того или иного элемента бренда является то, что потребители думали или чувствовали бы о продукте или услуге, если бы элемент бренда был всем, что они знали. Например, по одному только названию потребитель может ожидать,

что продукты SnackWell будут полезными закусками, а портативные компьютеры Panasonic Toughbook – прочными и надежными.

Есть несколько факторов, которые следует учитывать при выборе элементов бренда. Они должны быть запоминающимися, значимыми и симпатичными, а также переносимыми (в смысле, применимыми к разным продуктам), адаптируемыми и их должно быть возможно защитить. Первые три характеристики способствуют созданию бренда. Последние три являются защитными: они помогают сохранить рычаги воздействия и сохранить капитал бренда в условиях возникновения проблем.

- **Запоминающийся** – насколько легко и при каких обстоятельствах потребители запоминают и узнают элемент бренда как при покупке, так и при потреблении? Такие названия, как Tide, Crest и Puffs, являются запоминающимися элементами бренда[24].
- **Значимый** – вызывает ли элемент бренда какие-либо воспоминания? Подумайте о смысле, «встроенном» в такие названия, как автомобильные аккумуляторы DieHard, воск для пола Mop & Glo и низкокалорийные замороженные закуски Lean Cuisine*. Торговая марка новозеландской водки 42BELOW относится как к широте, которая проходит через Новую Зеландию, так и к содержанию алкоголя в напитке. Ее бутылка и другие визуальные подсказки предназначены для того, чтобы подчеркнуть экологичность страны, передавая тем самым позиционирование бренда[25].
- **Симпатичный** – насколько эстетически привлекательным является элемент бренда? Недавно возникшая тенденция по использованию игривых имен, например, предполагает легко запоминающийся URL-адрес, особенно для таких онлайн-брендов, как Flickr, Instagram, Pinterest, Tumblr и Dropbox.
- **Переносимый** – может ли элемент бренда сочетаться с новыми продуктами в той же или других категориях? Увеличивает ли это ценность бренда вне зависимости от географических границ и сегментов рынка? Хотя Amazon.com изначально был только продавцом книг в интернете, в то время было принято достаточно умное решение не называть себя как-нибудь в духе Books 'R' Us**. Выбор названия, которое ассоциируется с самой большой рекой в мире, предвосхитил рост ассортимента продукции компании до невероятного разнообразия.
- **Адаптируемый** – насколько адаптируемым и обновляемым является элемент бренда? Так, логотипы могут быть легко обновлены. За последние 100 лет логотип Shell обновлялся 10 раз.
- **Охраняемый, защищаемый** – насколько юридически защищен элемент бренда? Насколько он защищен в контексте конкуренции? Когда названия брендов рискуют стать синонимами товарных категорий – как это случилось с Kleenex, Kitty Litter, Jell-O, Scotch Tape, Xerox и Fiberglass*** – их производители должны сохранить права на свои товарные знаки и не допускать, чтобы их бренд стал общим названием продукта.

Элементы бренда могут играть несколько ролей в его создании[26]. Если потребителям не требуется изучать много информации при принятии решений о покупке продукта, то элементы бренда должны быть легко запоминаемыми и по своей сути описательными и убедительными. Привлекательность элементов бренда также может повысить его узнаваемость и связанные с ним ассоциации[27]. Но выбор названия бренда, которое отличается жестко фиксированным значением, может позднее затруднить добавление ему другого значения или обновление позиционирования[28].

Часто более важными элементами бренда являются те, которые отражают нематериальные, менее конкретные характеристики. Многие страховые компании используют символы силы для своих брендов (Гибралтарская скала для Prudential и олень для Hartford) или символы безопасности («добрые руки» Allstate, зонтик путешественника и каска Fireman's Fund).

---

* Для русскоязычного читателя, даже в известной мере владеющего английским языком, данная фраза авторов с приводимыми англоязычными наименованиями брендов может быть не до конца понятна. Следующие дословные их переводы могут немного прояснить картину: DieHard – живучий, несгибаемый; Mop & Glo (glow/gloss) – швабра и свечение (блеск); Lean Cuisine – постная кухня. – *Примеч. пер.*

** По аналогии с известной сетью детских товаров Toys 'R' Us как сокращенное toys/books are us – «мы и есть игрушки/книги». – *Примеч. пер.*

*** В российских реалиях, наряду с понятными для всех названиями Scotch и Xerox, более удачными были бы примеры таких брендов, как Jeep, Pampers, Champagne, Cognac, Aspirin и т. д. – *Примеч. науч. ред.*

Подобно названиям торговых марок, слоганы являются чрезвычайно эффективным средством создания капитала бренда[29]. Они могут служить полезными «зацепками», помогающими потребителям понять, что представляет собой бренд и что делает его особенным, как, например, в фильмах «State Farm уже здесь — как хороший сосед», «Ничто не бегает так, как олень» и «Каждый поцелуй начинается с Кау»*.

Фирмы должны очень осторожно подходить к замене хорошего слогана. Citi отказался от своего знаменитого слогана Citi Never Sleeps, заменив его на Let's Get It Done только для того, чтобы вернуться к старому слогану, когда новый не прижился. Спустя 50 лет компания Avis Car Rental отказалась от фразы «Мы прикладываем больше усилий, чем другие» вместо фразы «Это твой мир». Новый лозунг имел гораздо меньшую запоминаемость — не говоря уже о «встроенном» в него сигнале — по сравнению с тем, который он заменил.

Торговая марка и другие идентификаторы могут быть защищены с помощью зарегистрированных товарных знаков, производственные процессы — патентов, а упаковка — авторских прав и патентованных дизайнов. Эти права на интеллектуальную собственность обеспечивают фирме достаточный уровень безопасности при дальнейших инвестициях в свой бренд и возможность пользоваться преимуществами и выгодами от обладания ценным активом[30].

Памятка маркетолога

Магия «фирменных» персонажей

Персонажи, тесно связанные с брендами, имеют в маркетинге длинную и важную историю. Эльфы Keebler усиливают восприятие качества выпечки этой фирмы как сделанной в «домашнем стиле», а также ощущение волшебства и веселья от всей линейки печенья. В страховой индустрии утка Aflac конкурирует за внимание потребителей с гекконом GEICO, а болтливая Flo от Progressive соревнуется с очаровательными персонажами Peanuts от Met Life. Дружелюбный «шинный человечек» Bibendum от Michelin — «Человек Michelin» — заботится о безопасности всей семьи и помогает бренду достичь 80-процентной узнаваемости во всем мире. Каждый год Мишлен распространяет «Паспорт» для Бибендума, который устанавливает границы использования персонажа в рекламе своими торговыми партнерами. Например, Bibendum никогда не проявляет агрессии и никогда не выступает с какими-либо рекламными ходами[31].

Персонажи, становящиеся символами торговой марки или целой фирмы, представляют собой особый тип символов — с человеческими характеристиками, которые одновременно повышают привлекательность соответствующего бренда и делают его интересным и забавным. Потребителям легче формировать отношения с брендом, когда он ассоциируется с человеком или персонажем. Такие персонажи обычно входят в жизнь общества через рекламу и могут играть центральную роль в рекламных кампаниях и дизайне упаковки. «Говорящие конфетки» M&M — неотъемлемая часть всей рекламы, продвижения и маркетинговых коммуникаций бренда. Некоторые персонажи являются «мультяшными», например Pillsbury Doughboy, Peter Pan (арахисовое масло) и многочисленные «герои злаковых хлопьев», такие как Tony the Tiger и Snap, Crackle и Pop. Другие — это вполне «реальные» персонажи, такие как Хуан Вальдес (Juan Valdez — колумбийский кофе) и клоун Рональд Макдональд[32].

Поскольку такие персонажи часто очень красочны, а их изображения вызывают в головах людей богатые образы, они могут помочь брендам выделиться из беспорядочных маркетинговых сигналов, посылаемых рынком, и сообщить о ключевых преимуществах продукта в манере «мягких продаж»**. Вымышленные персонажи также помогают избежать многих проблем, связанных с реальными людьми: они не требуют повышения зарплаты и не ведут себя плохо. Предлагая возможность формировать индивидуальность бренда и облегчать взаимодействие с потребителями, они играют все более важную роль, особенно в цифровом мире. Успех Mr. Peanut в вирусных видеороликах привел к запуску новой линии по производству арахисового масла. Даже старожилы пробиваются в сеть. Впервые представленный в 1957 году, Mr. Clean собрал более миллиона поклонников на Facebook.

* В данной фразе приводятся слоганы, в которых содержится труднопереводимая игра слов английского языка. Например, «олень», который так «хорошо бегает», — по-английски это deer, что практически совпадает с брендом John Deere — производителем тракторов, машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства, дизельных двигателей и т. д. State Farm — это американская страховая и финансовая компания. — *Примеч. пер.*

** «Мягкие продажи» (soft-sell или soft-sales) — это подход к продажам, ориентированный на тонкое убеждение и непринужденный язык, в противоположность hard sell («жестким продажам»), когда покупателю буквально навязываются какие-то покупки путем напористого убеждения в их необходимости. — *Примеч. науч. ред.*

ВТОРИЧНЫЕ АССОЦИАЦИИ

Чтобы создать сильные бренды, маркетологи связывают их с другой значимой информацией в памяти потребителей. Эти связанные ассоциации становятся вторичными источниками знаний о торговой марке (рис. 10.1).

Эти «вторичные» ассоциации с брендом могут связывать его с такими источниками, как сама компания (через стратегии брендинга), страны или другие географические регионы (через идентификацию происхождения продукта) и каналы дистрибуции (через стратегию этих каналов), а также с другими брендами (через ингредиенты или так называемый кобрендинг*), персонажами (через лицензирование), значимыми персонами (через выражение ими одобрения), спортивными или культурными мероприятиями (через спонсорство) или некоторыми другими сторонними источниками (через награды или обзоры).

Предположим, Burton — производитель сноубордов, ботинок и креплений для них, а также соответствующей одежды — решил представить новую доску для серфинга под названием Dominator. Burton завоевала более трети рынка сноубордов, тесно сотрудничая с ведущими профессиональными спортсменами и создав сильное сообщество сноубордистов-любителей по всей стране[53]. Чтобы продвинуть на рынок новую доску для серфинга, Burton может использовать вторичные знания о бренде несколькими способами.

Во-первых, можно было «суббрендировать» доску для серфинга, назвав ее примерно так — Dominator by Burton. В этом случае на оценку потребителями нового продукта будет влиять то, как они относятся к фирме Burton и считают ли они, что такое их знание автоматически сигнализирует о качестве доски для серфинга. В качестве альтернативы фирма могла бы полагаться на свое происхождение из сельской местности Новой Англии, но это географическое положение, похоже, не имеет большого отношения к серфингу. Burton также мог бы продавать этот свой продукт через популярные магазины для серфинга в надежде, что доверие к ним передастся и бренду Dominator. Еще один вариант — создание совместного бренда путем выделения сильной торговой марки какого-либо ингредиента своих материалов из пенопласта или стекловолокна (как это сделала компания Wilson, включив упоминание резины для шин Goodyear в название подошвы своих теннисных кроссовок Pro Staff Classic).

Другим подходом для Burton было бы найти одного или нескольких лучших профессиональных серферов для продвижения с его помощью своего нового продукта; или фирма могла бы проспонсировать соревнования по серфингу или даже все мировое турне Ассоциации профессионалов серфинга (ASP). Наконец, Burton мог бы получить и обнародовать благоприятные рейтинги своей новой доски из сторонних источников, таких как журналы Surfer и Surfing. Таким образом, независимо от ассоциаций, созданных самой доской для серфинга, ее торговой маркой или любыми другими аспектами маркетинговой программы, Burton может создать определенный капитал своего нового бренда, связав его с этими другими организациями, людьми, компаниями, торговыми марками и т. д.

Использование вторичных ассоциаций может быть эффективным и действенным способом укрепления бренда. Но связывать его с кем-то или чем-то еще может быть рискованным делом, потому что все плохое, что может произойти с этим другим объектом, также может отражаться и на бренде. Когда Тайгер Вудс и Лэнс Армстронг — известные и популярные личности, служившие лицами определенных торговых марок, — попали в неприятное положение, многие фирмы, которые использовали их для продвижения своих брендов, решили разорвать с ними отношения.

Вторичные ассоциации должны быть согласованы с характерными особенностями или, можно сказать, индивидуальностью бренда, т. е. особым сочетанием человеческих качеств, которые мы можем ему приписать. Определение этого важно, потому что потребители склонны выбирать бренды, индивидуальность которых соответствует их собственной. Исследователи определили следующие черты индивидуальности бренда[34]: искренность («приземленность», честность, полезность и веселость), азарт (смелость, энергичность, творчество и современность), компетентность (надежность, ум и успешность), изощренность («высококлассность» и очаровательность) и прочность (пригодность к использованию на открытом воздухе, жесткость).

* Кобрендинг — это прием, заключающийся в упоминании в одной рекламе или в объединении в одной маркетинговой программе двух или более брендов, связанных друг с другом одной целью. — *Примеч. науч. ред.*

Индивидуальность бренда может иметь несколько атрибутов: например, Levi's предполагает свою юношескую, бунтарскую, аутентичную и американскую «личностность».

Одно кросс-культурное исследование, в рамках которого изучалась возможность распространения шкалы индивидуальности бренда за пределами Соединенных Штатов, показало, что три из пяти факторов применимы в Японии и Испании, но параметр «миролюбие» заменил «надежность» в обеих странах, а вместо «компетентности» в Испании появилась «страсть»[35]. Исследование в Корее выявило два культурно-специфических фактора — «пассивную привлекательность» и «доминирование», — отражающие важность конфуцианских ценностей в корейской социальной и экономической системах[36].

ИЕРАРХИЯ БРЕНДОВ

Иерархия брендов отражает то, как бренды компании связаны с ее продуктами и услугами, а также друг с другом. Разработка осмысленной иерархии особенно важна для фирм, которые управляют разнообразными портфелями брендов.

УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЯМИ БРЕНДОВ

Бренд может быть распространен вширь только до определенного предела, и возможно, что не во всех рыночных сегментах, на которые фирма хотела бы ориентироваться, этот бренд будет рассматриваться в одинаково благоприятном свете. Компании часто нуждаются в нескольких брендах, чтобы работать с несколькими потребительскими сегментами. Другие причины для создания и наличия нескольких брендов в одной категории — это стремление к увеличению присутствия на полках и зависимость от розничных торговцев, желание удержать за собой ищущих разнообразия потребителей, которые в противном случае могли бы переключиться на другой бренд, усиление конкуренции внутри фирмы и использование эффекта масштаба в рекламе, продажах, мерчандайзинге и факторы физической дистрибуции[37].

Портфель брендов — это совокупность всех брендов и их линеек, которые конкретная фирма предлагает для продажи в определенной категории или сегменте рынка. Создание хорошего портфеля брендов требует тщательного обдумывания и творческого исполнения. Отличительной чертой оптимального портфеля является способность каждого входящего в него бренда максимизировать свой капитал в сочетании со всеми другими брендами. Обычно компаниям приходится искать компромисс между охватом рынка, затратами и прибыльностью. Если они могут увеличить прибыль, отказываясь от брендов, это значит, что портфель слишком велик; если же прибыльность возможно увеличить за

Рис. 10.1. Вторичные источники знаний о бренде

счет добавления брендов, это означает, что портфель недостаточно дифференцирован.

Основной принцип при разработке портфеля брендов заключается в максимальном охвате рынка, чтобы ни один из целевых клиентов не был проигнорирован, а также в минимизации дублирования брендов, чтобы бренды компаний не конкурировали между собой за клиента. Каждый бренд должен быть четко дифференцирован и привлекателен для достаточно крупного маркетингового сегмента, чтобы оправдать затраты на маркетинг и производство. Рассмотрим следующие примеры:

Dow Corning

Dow Corning применяет «дуалистичный» подход к продаже кремния, который используется многими компаниями в качестве ингредиента. Материал, продаваемый под маркой Dow Corning, сопровождается предоставлением фирмой клиентам внимания и поддержки; кремний же, продаваемый под маркой Xiameter, характеризуется подходом «без излишеств», делая упор на низкие цены[38].

Unilever

Unilever в партнерстве с PepsiCo продает четыре разных бренда готового к употреблению холодного чая. Brisk Iced Tea — это быстрорастущий бренд, который служит отправной точкой и ценным брендом с «преимуществом вкуса»; Lipton Iced Tea — основной и популярный бренд с привлекательным сочетанием вкусов; Lipton Pure Leaf Iced Tea — это бренд премиум-класса для любителей чая; а Tazo — это нишевый бренд супер-премиум класса[39].

Маркетологи компаний тщательно отслеживают развитие портфелей брендов с течением времени, чтобы выявлять слабые торговые марки и уничтожать неприбыльные[40]. Бренды, связанные с плохо дифференцированными предложениями, скорее всего, будут характеризоваться каннибализацией и размыванием. Такие чрезмерно широкие и недифференцированные предложения могут потребовать сокращения, чтобы обеспечить должный уровень доверия к бренду и его способность создавать рыночную стоимость.

Три общие стратегии управления портфелем брендов особо популярны.

- **Стратегия «дома брендов» (house-of-brands)** — это развитие отдельных торговых марок или их семейств. Компании по производству упакованных потребительских товаров имеют давнюю традицию маркировать разные свои продукты разными именами. General Mills в основном использует отдельные торговые марки для каждого своего продукта, например смесь для выпечки Bisquick, мука Gold Medal, батончики гранолы Nature Valley, мексиканские продукты Old El Paso, суп Progresso, хлопья Wheaties и йогурт Yoplait. Если компания производит совершенно разную продукцию, то одно общее название часто является нежелательным. Swift & Company разработала отдельные названия для ветчины (Premium) и удобрений (Vigoro). Компании часто используют разные торговые марки для разных линеек качества в рамках одного и того же класса продуктов. Основное преимущество отдельных семейств брендов заключается в том, что если какой-то продукт вдруг «не сработает» или окажется низкокачественным, то при этом компания не связывает с ним другие свои предложения и не подвергает риску их репутацию[41].
- **Стратегия «дома бренда»** (branded-house) — это общекорпоративный «зонтик» или торговая марка всей компании. Многие фирмы, такие как Heinz и GE, используют свой корпоративный бренд в качестве зонтичного бренда для всего ассортимента своей продукции[42]. Затраты на запуск торговых марок с зонтичными именами ниже, потому что нет необходимости исследовать то, какую реакцию эти имена могут вызывать, или тратить большие средства на рекламу, чтобы добиться узнаваемости. Campbell Soup представляет новые супы под своей торговой маркой с предельной простотой и мгновенной узнаваемостью. Продажи нового продукта, скорее всего, будут высокими, если имя производителя будет хорошим. Было показано, что ассоциации корпоративного имиджа с инновационностью, опытом и надежностью напрямую влияют на потребительские оценки[43]. Наконец, стратегия корпоративного брендинга может привести к увеличению нематериальной ценности всей фирмы[44]. С другой стороны, отрицательное влияние на общую торговую марку компании будет сильнее, если негативный опыт взаимодействия потребителей с одним из продуктов реально повлияет на их восприятие и других продуктов, объединенных под тем же брендом.
- **Стратегия использования суббрендов** — это объединение двух или более названий товарных знаков: общекорпоративного, индивидуального бренда и семейства брендов. Kellogg использует стратегию суббренда или

гибридного брендинга, объединяя корпоративный бренд с брендами отдельных продуктов (например, рисовые хлопья Kellogg's Rice Krispies, Kellogg's Raisin Bran и Kellogg's Corn Flakes). Многие производители товаров длительного пользования, такие как Honda, Sony и Hewlett-Packard, используют суббренды для своей продукции. Название корпорации или компании узаконивает новый продукт, а название суббренда индивидуализирует его.

Стратегии «дома брендов» и «дома бренда» представляют собой два конца одного континуума. Стратегия суббренда находится где-то посередине в зависимости от того, на каком его компоненте делается больший акцент. Хорошим примером стратегии «дома брендов» является компания United Technologies.

United Technologies

United Technology Corporation (UTC) предоставляет широкий спектр высокотехнологичных продуктов и услуг для аэрокосмической и коммерческой строительной промышленности, принося почти 63 миллиарда долларов дохода. Аэрокосмический бизнес — это вертолеты Sikorsky, авиационные двигатели Pratt & Whitney и UTC Aerospace Systems (в которую входят аэрокосмические системы Goodrich Corporation и Hamilton Sundstrand). UTC Building & Industrial Systems, крупнейший в мире поставщик строительных технологий, включает в себя лифты и эскалаторы Otis; системы отопления, кондиционирования и охлаждения Carrier; а также решения для пожарной безопасности и безопасности от таких брендов, как Kidde и Chubb. Большинство представленных на рынке брендов — это имена людей, которые изобрели продукт или создали компанию несколько десятилетий назад. Эти названия обладают большей притягательной силой и более узнаваемы на рынке закупок для бизнесов, чем имя материнского бренда, а сотрудники испытывают большую лояльность к своим, отдельным компаниям. Название UTC рекламируется только для небольшой, но влиятельной аудитории — финансового сообщества и лидеров общественного мнения в Нью-Йорке и Вашингтоне. «Моя философия всегда заключалась в том, чтобы использовать силу товарных знаков дочерних компаний для повышения узнаваемости и признания бренда, узнаваемости и уважения к самой материнской компании», — сказал бывший генеральный директор UTC Джордж Дэвид. В начале 2020 года United Technologies объединилась с оборонным подрядчиком Raytheon, образовав корпорацию Raytheon Technologies[45].

United Technologies
United Technologies (теперь Raytheon Technologies) полагается на мощь своих отдельных брендов, в том числе Pratt & Whitney, Goodrich, Otis, Carrier и Kidde, чтобы добиться признания и уважения к головной организации.
Источник: David Gee/Alamy Stock Photo

При стратегии «дома бренда» часто бывает полезно иметь четко выделенный **флагманский продукт** — тот продукт, который лучше всего представляет или воплощает для потребителей суть бренда в целом. Часто это первый продукт, благодаря которому бренд получил известность, широко признанный бестселлер, продукт, вызывающий восхищение или отмеченный наградами[46].

Флагманские продукты играют ключевую роль в портфеле брендов, поскольку их маркетинг может иметь как краткосрочные (увеличение продаж), так и долгосрочные выгоды (повышение ценности бренда для ряда продуктов). Некоторые модели играют важную флагманскую роль для многих производителей автомобилей. Семейные седаны Toyota Camry и Honda Accord не только обеспечивают наибольший объем продаж, но и воплощают в себе ценности бренда, которые разделяют все автомобили этих производителей. Обосновывая большие инвестиции, сделанные в выпуск новых автомобилей Mercedes S-класса модели 2014 года, тогдашний исполнительный директор Daimler Дитер Цетше объяснил: «Этот автомобиль для Mercedes-Benz — то же, что гавань для Гамбурга, Мона Лиза для Леонардо да Винчи и Satisfaction для Rolling Stones: самый важный символ репутации в целом»[47].

Многие компании вводят «фирменные варианты» своих изделий, которые представляют

собой определенные линейки брендов, поставляемые конкретным розничным продавцам или направляемые в разные каналы сбыта. Это явление возникло из-за того, что розничные продавцы оказывают давление на производителей, направленное на то, чтобы последние выводили на рынок уникальные предложения. Компания — производитель фотоаппаратов может поставлять свои недорогие камеры в массовые магазины, ограничивая при этом продажи более дорогих товаров только специализированными фотомагазинами. Valentino может разрабатывать и поставлять различные линии костюмов и курток в разные универмаги[48].

КОБРЕНДИНГ

Компании часто объединяют свои бренды с брендами других компаний, чтобы создать более высокую рыночную стоимость. **Кобрендинг**, также называемый двойным брендингом, включает в себя два или более брендов, которые продаются вместе.

Суть кобрендинга. Одной из форм кобрендинга является «кобрендинг внутри одной и той же компании»: например, когда General Mills рекламирует хлопья Trix и йогурт Yoplait. Другой формой является «совместный кобрендинг»: примеры с лампочками General Electric и Hitachi в Японии или кредитной картой Citi Platinum Select AAdvantage Visa Sign ature, в которой участвуют три разные стороны. Существует «совместный кобрендинг с несколькими участниками»: примеры с Taligent или с временным технологическим альянсом Apple, IBM и Motorola. Наконец, существует «совместный розничный кобрендинг», при котором два розничных заведения используют одно и то же место для оптимизации пространства и прибыли, например совместные рестораны Pizza Hut, KFC и Taco Bell.

Основное преимущество кобрендинга заключается в том, что продукт может быть убедительно позиционирован благодаря тому, что в нем сочетаются особенности нескольких брендов. Кобрендинг может увеличить продажи на существующем рынке и открыть возможности для привлечения новых потребителей и каналов дистрибуции. Это также может снизить стоимость вывода продукта на рынок, поскольку объединяет два хорошо известных имиджа, и ускорить его внедрение. И кобрендинг может быть полезным средством, с помощью которого можно узнать о потребителях и о том, как с ними работают другие компании. Автопроизводители воспользовались всеми этими преимуществами[49].

Потенциальными недостатками кобрендинга являются повышенные риски и отсутствие контроля, связанные со сближением с другим брендом, — по крайней мере, так это может восприниматься потребителями. Их ожидания от совместных брендов, вероятно, будут высокими, поэтому неудовлетворительные результаты могут иметь негативные последствия для них обоих. И если один бренд вступает в целый ряд соглашений о совместном брендинге, чрезмерное их число может ослабить передачу любой значимой ассоциации[50].

Чтобы совместный брендинг увенчался успехом, два бренда должны по отдельности иметь достаточно заметный капитал — адекватную узнаваемость и достаточно положительный имидж. Наиболее важным требованием является логическое соответствие между двумя брендами, чтобы максимизировать преимущества каждого и свести к минимуму недостатки. Потребители более склонны хорошо воспринимать совместные бренды, если они дополняют друг друга и предлагают уникальное качество, а не чрезмерно похожи и дублируют друг друга[51].

Менеджеры должны вступать в кобрендинговые проекты с большой осторожностью, стремясь найти правильное соответствие ценностей, возможностей и целей, а также соответствующий баланс капиталов брендов. Должны быть разработаны подробные планы по легализации контрактов, заключению финансовых договоренностей и координации маркетинговых программ. Как сказал один из руководителей Nabisco: «Отдать свой бренд — это все равно что отдать своего ребенка — вы хотите убедиться, что все идеально». Финансовые договоренности между брендами могут быть самыми разными; один из распространенных подходов заключается в том, что бренд, больше инвестирующий в производственный процесс, просто платит другому лицензионный сбор и роялти.

Альянсы брендов требуют принятия ряда решений. Каких возможностей и способностей у вас нет? С какими ограничениями ресурсов вы сталкиваетесь (люди, время, деньги)? Каковы ваши стратегические цели? Помогает ли партнерство укрепить капитал бренда? Есть ли риск

размывания капитала бренда? Предлагает ли намечаемое партнерство стратегические преимущества, такие как возможность передачи знаний?

Брендинг ингредиентов. Это частный случай кобрендинга. Он направлен на создание капитала бренда для материалов, компонентов или деталей, которые обязательно содержатся в продуктах других брендов. Для основных продуктов, бренды которых не столь сильны, известные торговые марки ингредиентов могут обеспечить дифференциацию и посылать потребителям важные сигналы о качестве[52].

Примеры успешных брендингов ингредиентов — это технология шумоподавления Dolby, водостойкие волокна GORE-TEX и ткани Scotchgard. Vibram — мировой лидер в производстве высокоэффективных резиновых подошв для уличной, рабочей, военной, рекреационной, модной и ортопедической обуви. Взгляните на свою обувь — и вы можете найти там подошвы Vibram. Они используются широким кругом производителей обуви, включая The North Face, Saucony, Timberland, Lacoste, LL Bean, Wolverine, Rockport, Columbia, Nike и Frye.

Интересным подходом к брендингу ингредиентов являются ингредиенты, которые сами по себе стали брендами и которые компании рекламируют и даже используют как товарные знаки[53]. Так, Westin Hotels рекламирует свою собственную «небесную кровать» — ведь она, по сути, является «ингредиентом», критически важным для хорошего ночного сна гостя. Бренд оказался настолько успешным, что Westin теперь продает матрасы, подушки, простыни и одеяла через онлайн-каталог вместе с другими «небесными» подарками, банными принадлежностями и даже товарами для домашних животных. Успех этой кровати также создал ореол для бренда Westin в целом. Любители «небесной кровати» с большей вероятностью положительно оценят и другие аспекты гостиничного номера[54]. Использование ингредиентов под собственными торговыми марками имеет смысл, потому что это дает больший контроль над ними и возможность разрабатывать их в соответствии со своими целями — конечно, если делать это «с умом».

Компании — владельцы брендов ингредиентов пытаются создать среди покупателей достаточную осведомленность об этих брендах и стремление иметь этот продукт в составе конечного изделия, чтобы потребители не покупали изделие, если оно не содержит соответствующий ингредиент. Компания DuPont представила ряд инновационных продуктов, таких как материал с твердой поверхностью Corian®, для использования на различных рынках — от одежды до аэрокосмической отрасли. Многие из ее продуктов, например домашняя пленка Tyvek®, антипригарное покрытие Teflon® и волокно Kevlar®, стали общеизвестными брендами именно в качестве компонентов потребительских товаров, производимых другими компаниями.

Многие производители делают компоненты или материалы, которые используются в фирменных продуктах, но теряют свою индивидуальность. Одной из немногих компаний, избежавших этой участи, является Intel. Ориентированная на конечных потребителей маркетинговая кампания по продвижению бренда Intel убедила многих покупателей персональных компьютеров приобретать только те их бренды, которые отмечены знаком Intel Inside. В результате крупные производители ПК — Dell HP, Lenovo — обычно покупают чипы у Intel по более высокой цене, а не эквивалентные им контроллеры* каких-то малоизвестных поставщиков.

Каковы требования для успешного брендинга ингредиентов[55]? Во-первых, потребители должны верить, что ингредиенты имеют значение для характеристик и успеха конечного продукта. В идеале эту внутреннюю ценность должно быть легко увидеть или испытать. Во-вторых, потребители должны быть убеждены в превосходстве ингредиента. С этой целью его производитель должен координировать коммуникационную кампанию — часто с помощью производителей конечных продуктов и поставляющих их розничных продавцов, которая помогает потребителям понять преимущества «фирменного» ингредиента. Наконец, отличительный символ или логотип должны четко указывать на то, что основной продукт содержит данный ингредиент. В идеале этот символ или логотип функционирует как «печать», является простым и универсальным, достоверно сообщая о том, что покупатель может быть уверен в качестве продукта[56].

* Речь идет не о центральных процессорах Intel, на рынке которых есть практически единственный заметный (и достаточно хорошо известный) конкурент AMD, а именно всевозможных контроллерах — системных шин, портов, графики и т. д., производителей которых значительно больше, а их названия/бренды не на слуху. — *Примеч. науч. ред.*

Памятка маркетолога

Цепочка создания ценности бренда

Цепочка создания ценности бренда представляет собой структурированный подход к оценке источников и результатов выстраивания капитала бренда, а также того, как маркетинговая деятельность создает его ценность (рис. 10.2). Она основана на нескольких предпосылках[57].

Во-первых, создание ценности бренда начинается, когда фирма определяет, кто является ее реальными или потенциальными клиентами, что выражается во вложениях в маркетинговую программу развития бренда (включая маркетинговые коммуникации), в поддержку продавцов ее продукции (включая посредников), а также в исследования, разработку и дизайн продукта. Эта маркетинговая деятельность призвана изменить образ мышления клиентов — соответствующие их мысли и чувства должны стать связаны с брендом. Затем эти ставшие внутренними установки клиентов должны повлиять на покупательское поведение и на то, как потребители реагируют на всю последующую маркетинговую деятельность компании: на ценообразование, каналы сбыта, коммуникации и сам продукт, что отразится на результирующей доле рынка и прибыльности бренда.

Наконец, инвестиционное сообщество будет учитывать рыночную эффективность бренда при оценке акционерной стоимости компании в целом и стоимости бренда в частности.

Согласно данной модели, при переходе между отдельными стадиями следует учитывать ряд коэффициентов, которые определяют, в какой степени стоимость, созданная на более ранней стадии, переносится на следующую.

Программный множитель характеризует потенциал маркетинговой программы по влиянию на умонастроение покупателя и зависит от качества вложений в маркетинг.

Клиентский множитель определяет степень, в какой ценность бренда, созданная в умах потребителей, влияет на его, бренда, рыночные результаты. Эти результаты зависят от ситуационных факторов, внешних по отношению к потребителям: конкурентных преимуществ (эффективности вложений в маркетинг у конкурирующих брендов), каналов дистрибуции и поддержки со стороны других посредников (уровней усилий по укреплению бренда и увеличению продаж продукции, приложенных различными маркетинговыми партнерами), а также статуса и профиля клиента (сколько всего имеется покупателей и каких типов, прибыльные они или нет, привлекателен ли для них бренд).

Рыночный множитель определяет степень, в которой ценность, обусловленная рыночными результатами бренда, влияет на акционерную стоимость. Это, помимо всего прочего, зависит от действий финансовых аналитиков и инвесторов.

Рис. 10.2. Цепочка создания ценности бренда
Источник: Kevin Lane Keller and Vanitha Swaminathan, Strategic Brand Management, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2020), chapter 3

ДИНАМИКА БРЕНДА

Большинство брендов не стоят на месте, со временем они эволюционируют. Два наиболее распространенных пути развития брендов — это изменение их позиционирования и расширение.

ИЗМЕНЕНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ БРЕНДА

Любое новое событие в маркетинговой окружающей среде может негативно повлиять на судьбу бренда. Тем не менее в последние годы ряду брендов удалось добиться впечатляющего возвращения «на сцену»[58]. Пережив трудные времена на автомобильном рынке, Cadillac, Fiat и Volkswagen в разной степени вернули доверие к своим брендам. Спасение General Motors своего исчезающего бренда Cadillac случилось в результате полной перестройки линейки продуктов — с внедрением новых дизайнов, которые изменили их внешний вид и стиль, что вылилось в создание таких моделей, как кроссовер SRX, седаны XTS и CTS, внедорожник Escalade и спортивный седан ATS. Помогла и «здоровая доза» прорывного маркетинга, в том числе использование музыки Led Zeppelin в рекламе.

Часто первое, что нужно сделать при смене позиционирования бренда, — это понять, что является источниками капитала бренда. Позитивные ассоциации теряют свою силу или уникальность? Стали ли связываться с брендом какие-либо негативные ассоциации? Ответив на эти вопросы, следует решить, сохранять ли то же позиционирование или попытаться создать что-то новое (и если да, то каким должно быть это новое позиционирование)[59].

Иногда источником проблемы является осуществляемая в данное время маркетинговая программа, потому что она не способствует выполнению обещания бренда. Тогда может иметь смысл стратегия «возврата к истокам». Мы уже упоминали, что Harley-Davidson вернула себе позиции на рынке, в большей мере оправдав ожидания клиентов в отношении характеристик продукта. Pabst Brewing Company сделала то же самое, вернувшись к своим корням и использовав культовую упаковку и образы, что позволило сформировать у потребителей ощущение аутентичности.

Однако в целом ряде случаев старое позиционирование просто оказывается больше не жизнеспособным, и необходима новая стратегия. Mountain Dew полностью изменила имидж своего бренда, превратившись в производителя безалкогольных напитков. Как показывает его история, зачастую легче возродить все еще «живую», но более или менее забытую марку. Old Spice — еще один пример бренда, который вышел за рамки своих корней как классический подарочный набор лосьона после бритья и одеколона, который бэби-бумеры дарили своим «предкам» на День отца, чтобы положительно идентифицировать себя с современными средствами по уходу для более молодой аудитории миллениалов. Чтобы оживить Old Spice, P&G использовала инновационные продукты и ироничные сообщения, которые подчеркивали «опыт и впечатления» от бренда.

Очевидно, что существует целый ряд — континуум — стратегий перепозиционирования с «чистым возвращением к основам» на одном конце и «чистым переосмыслением» на другом и множеством промежуточных комбинаций. Часто задача состоит в том, чтобы измениться ровно настолько, чтобы привлечь новых клиентов, но при этом не оттолкнуть старых[60]. Рассмотрим, как «вернулся» Burberry.

Burberry

У Burberry невероятная 150-летняя история. Классические английские плащи компании носили британские солдаты во время Первой мировой войны. Сэр Эрнест Шеклтон носил Burberry во время своей антарктической экспедиции. Компания даже была назначена официальным поставщиком королевской семьи. Однако на рубеже XXI века характерный клетчатый узор бренда перестал быть «крутым». Появилось слишком много продуктов с ним — как и подделок. Несмотря на культовый статус тренчей, верхняя одежда составляла лишь 20 % глобального бизнеса Burberry. Чтобы решить эту проблему, Burberry решила переосмыслить свое наследие, сделав акцент на инновациях и развитии своих основных продуктов класса люкс. Ориентируясь на будущих покупателей предметов роскоши, Burberry убрала из 90 % своей продукции поднадоевший клетчатый узор. Бренд был перепозиционирован, чтобы стать более унифицированным и современным, в результате чего было создано более 300 моделей различных пальто — от накидок и укороченных курток до классических тренчей различных цветов и стилей. В местах, отличавшихся высокой «проходимостью» покупателей, были открыты новые магазины, а обучение продавцов было поднято на новый уровень. Интернет-присутствие Burberry было переосмыслено — оно стало более привлекательным для

миллениалов, предлагая дополнительный эмоциональный контент бренда, такой как музыка, фильмы, историческое наследие и рассказ различных историй на фоне трансляций показов моделей Burberry. В результате компания стала одним из самых дорогих люксовых брендов в мире[61].

РАСШИРЕНИЕ БРЕНДА

Когда фирма использует устоявшийся бренд для вывода на рынок нового продукта в другой категории или на другом ценовом уровне, получаемое в результате предложение называется «расширением бренда». Honda использовала название своей компании для обозначения таких различных продуктов, как автомобили, мотоциклы, снегоочистители, газонокосилки, судовые двигатели и снегоходы. Этот набор продуктов позволяет фирме утверждать, что в принципе возможно разместить «шесть Honda в гараже на два машиноместа».

Когда компании объединяют новый бренд с уже существующим, расширение бренда также можно назвать суббрендом: например, конфеты Hershey Kisses, программное обеспечение Adobe Acrobat, автомобили Toyota Camry и отели Courtyard by Marriott. Существующий бренд, на основе которого происходит расширение или возникает суббренд, является «родительским брендом». Если он уже связан с несколькими продуктами посредством своих расширений, его также можно назвать «мастер-брендом» или все вместе можно назвать «семейством брендов».

Расширения бренда отличаются от расширений линейки продуктов. В отличие от первого, при котором компания расширяет свой бренд до категории продуктов, с которой она в настоящее время никак не связана, при втором в данном бренде просто появляется новый продукт из категории, в которой он уже присутствует в настоящее время. Например, появляются аналогичные товары с новыми вкусами, формами, цветами, ингредиентами и размерами упаковки. На протяжении многих лет компания Dannon представила несколько расширений линейки йогуртов Dannon: Fruit on the Bottom, All Natural flavors, Danonino и Light & Fit. Как мы уже отмечали, при расширении бренда маркетологи используют родительский бренд для входа в другую товарную категорию, как это произошло, например, со швейцарскими армейскими часами.

Многие фирмы решили по максимуму использовать свой самый ценный актив, представляя большое число новых продуктов под своими самыми сильными торговыми марками. Большинство таких продуктов — обычно от 80 до 90 % в год — являются результатами расширения бренда, к чему можно отнести и самые успешные из них, такие как кофе Dunkin' Donuts, супы Progresso Light и блюда для микроволновой печи Hormel Compleats. Однако, наряду с этим, многие новые продукты выводятся на рынок каждый год под новыми брендами.

Когда имеет смысл расширить бренд? Компании должны оценивать каждое потенциальное расширение бренда по тому, насколько эффективно оно использует существующий капитал родительского бренда, а также насколько эффективно оно вносит свой вклад в этот капитал. В Crest Whitestrips была использована прочная репутация Crest в области стоматологии, чтобы обеспечить уверенность в качестве средства для отбеливания зубов, при этом также укреплялся авторитет фирмы в общей области средств гигиены полости рта. Производитель ювелирных изделий Bulgari занялся гостиницами, ресторанами, парфюмерией, шоколадом и средствами по уходу за кожей.

Burberry

Чтобы закрепить среди современных потребителей свой статус производителя премиум-класса, Burberry убрала вездесущую фирменную клетку из многих своих основных продуктов, создала сотни новых дизайнов пальто и обновила свое присутствие в интернете, чтобы повысить привлекательность своих товаров для миллениалов. Источник: iDubai/Alamy Stock Photo

Armani

Три ценовых уровня в линейке продуктов от Armani помогают компании выживать и процветать как в хорошие, так и в плохие времена.
Источник: Michael Kemp/Alamy Stock Photo

Armani

Armani расширил свой бренд от элитных Giorgio Armani и Giorgio Armani Privé до премиальных предметов относительно среднего (с Emporio Armani), а затем и общедоступного (с Armani Jeans и Armani Exchange) уровня. Между этими расширениями существует четкая дифференциация, что сводит к минимуму вероятность запутывания потребителей и каннибализации бренда. Каждое из них также соответствует основному исходному обещанию родительского бренда, снижая вероятность нанесения ущерба его имиджу.

Ralph Lauren

Компания Ralph Lauren успешно продвигает свой амбициозный бренд предметов высшего класса, демонстрирующий здоровый образ жизни в американском стиле, в широком ассортименте товаров. Помимо одежды и парфюмерии, в бутиках Lauren продаются постельное белье, свечи, кровати, диваны, посуда, фотоальбомы и украшения. Calvin Klein принял столь же успешную стратегию расширения, хотя и делая акцент на другом образе жизни.

Компании должны задаться рядом вопросов, оценивая шансы расширения бренда на успех[62]. Является ли родительский бренд достаточно сильным? Существует ли прочная основа для соответствия между ним и новым продуктом? Будет ли расширение иметь оптимальные точки паритета и различия? Каким образом маркетинговые программы могут повысить капитал расширения? Какие последствия оно будет иметь для капитала и прибыльности родительского бренда?

Некоторые из ключевых исследований по расширению бренда приводят к следующим выводам[63].

- Расширение бренда может быть успешным, когда есть основания считать, что родительский бренд вызывает в сознании потребителей благоприятные ассоциации, и создается ощущение соответствия между ним и новым продуктом. Это соответствие может заключаться в атрибутах продукта и связанных с ним выгодах для потребителей, а также с обычными ситуациями его использования или типами его пользователей. Например, Ralph Lauren расширил свой бренд с модной одежды до парфюмерии, мебели и даже красок.
- Бренд, который считается чем-то вроде «прототипа» товарной категории, может быть трудно расширить за пределы этой категории. Например, распространение бренда Coca-Cola на свежевыжатые соки может оказаться сложной задачей из-за его особого характера в категории газированной колы. Таким образом, положительные ассоциации, вызываемые брендом в исходной товарной категории, могут стать отрицательными в контексте его расширения. Кроме того, конкретные ассоциации атрибутов, как правило, сложнее перенести при расширении, чем более абстрактные ассоциации, связанные с выгодами.
- «Вертикальные расширения» часто требуют создания суббрендов для предотвращения негативных ассоциаций с исходным брендом (в случае если расширение осуществляется в направлении более высокого класса), а также размывания сути бренда и каннибализации продуктов (в случае расширений «вниз»). Например, вместо того чтобы использовать свой основной бренд для запуска линейки продуктов более низкого уровня позиционирования, Giorgio Armani представила суббренд Armani Exchange, который помог снизить вероятность размытия бренда и каннибализации продаж.

Одной из основных ошибок при оценке возможностей расширения является неспособность принять во внимание, что потребители хорошо осведомлены обо всех аспектах бренда, и вместо этого сосредоточиться только на одной или нескольких связанных с ним ассоциациях как на потенциальной основе для соответствия[64]. Bic предоставляет нам классический пример такой ошибки.

Bic

Делая акцент на недорогой одноразовой продукции, французская компания Société Bic смогла создать рынки одноразовых шариковых ручек в конце 1950-х, одноразовых зажигалок в начале 1970-х и одноразовых бритв в начале 1980-х. Она безуспешно пыталась использовать ту же стратегию для продвижения духов Bic в Соединенных Штатах и в Европе. Духи — Nuit и Jour для женщин и Bic for Men и Bic Sport for Men — были упакованы в стеклянные флаконы с распылителем на четверть унции, которые выглядели как толстые зажигалки, и продавались по 5 долларов за штуку. Эти продукты были выставлены на полках у касс во всех обширных каналах сбыта изделий Bic. В то время официальный представитель фирмы в общении с прессой описывала новые продукты как сделанные в духе всего наследия Bic: «Высокое качество по доступным ценам, удобство покупки и удобство использования». Расширение бренда сопровождалось рекламной кампанией и прочими мероприятиями по его продвижению общей стоимостью в 20 миллионов долларов; в их рамках, например, изображались стильные люди, наслаждающиеся парфюмом под слоганом «Париж в твоем кармане». Тем не менее Bic не смог преодолеть низкий уровень престижности своей торговой марки, а также негативные ассоциации, вызываемые этими изображениями, и расширение бренда закончилось крахом[65].

Преимущества расширения бренда. Потребители формируют ожидания в отношении нового продукта на основе того, что они знают о родительском бренде, и степени, в которой, по их мнению, эта информация актуальна. Когда Sony представила новый персональный компьютер VAIO, предназначенный для мультимедийных приложений, потребители, возможно, были довольны его ожидаемой производительностью благодаря своему опыту и знанию других продуктов Sony. После того как торговая марка VAIO получила признание клиентов, она была выделена из Sony в отдельную компанию и теперь работает как самостоятельный бренд; при этом Sony сохраняет в ней миноритарный пакет акций, а также определенные права на торговую марку и логотип VAIO.

Создавая положительные ожидания, расширения снижают риски, связанные с выводом новых продуктов. Может оказаться, что розничных продавцов будет легче убедить закупать и продвигать новые продукты именно в рамках расширения бренда из-за ожидаемого увеличения покупательского спроса. Маркетинговой кампании по выводу расширения на рынок не требуется с нуля создавать осведомленность потребителей одновременно и о новом бренде, и о новом продукте — можно полностью сосредоточиться только на продукте[66].

Таким образом, стратегия (или тактика) расширения может заметно снизить затраты на запуск новых продуктов, что важно, потому что создание нового крупного бренда, например в категории упакованных потребительских товаров, на рынке США может стоить более 100 миллионов долларов! Расширения также позволяют избежать трудностей и затрат, связанных с придумыванием нового названия, что позволяет более эффективно решать вопросы упаковки и маркировки. Подобные или идентичные упаковки и этикетки могут снизить производственные затраты и, при правильном скоординированном подходе, обеспечить большую известность в розничном магазине за счет эффекта «рекламного щита»[67]. Так, Stouffer's предлагает широкий выбор замороженных закусок в идентичной оранжевой упаковке, которая делает их более заметными, когда они хранятся все вместе в морозильной камере. Имея портфель вариантов брендов в продуктовой категории, потребители, которые хотят изменений, могут переключиться на другой тип продукта, оставаясь верными данному семейству брендов.

Bic

Хотя Bic рекламировала свои пятидолларовые духи для мужчин и женщин как расширение бренда Bic, имидж которого исторически ассоциировался с удобством и качеством по доступным ценам, такое расширение ассортимента было обречено на провал из-за несоответствия сложившемуся в глазах потребителей имиджу компании.
Источник: PATRICK KOVARIK/AFP/Getty Images

Coca-Cola

Чтобы отойти от своего традиционного имиджа и соответствовать тенденциям ориентации на здоровые продукты, Coca-Cola решила запустить ряд энергетических напитков, впервые используя свою собственную торговую марку. Новый энергетический напиток под торговыми марками Coca-Cola Energy и Coca-Cola Energy No Sugar изготовлен из натурального кофеина и экстракта гуараны. Этот шаг ставит энергетические напитки компании в прямую

конкуренцию с брендом Monster Energy, частично принадлежащим и распространяемым через каналы дистрибуции Coca-Cola. Новый энергетический напиток также сталкивается с трудностями, пытаясь изменить восприятие потребителями бренда Coca-Cola, который традиционно ассоциировался только с газированной колой[68].

Помимо облегчения принятия новых продуктов покупателями, расширения бренда могут помочь прояснить значение бренда и его основных ценностей или повысить лояльность потребителей к компании, создавшей эти расширения. Благодаря ним Crayola теперь твердо ассоциируется с «раскрасками для творчества детей», а Weight Watchers означает «похудение и поддержание здорового веса».

Успешное расширение категории может не только укрепить родительский бренд и открыть новый рынок, но и способствовать еще большему расширению других категорий. Успех продуктов Apple iPod и iTunes открыл новый рынок, увеличил продажи основных продуктов Mac и подготовил почву для запуска iPhone и iPad.

Недостатки расширений бренда. С другой стороны, расширение ассортимента может привести к тому, что торговая марка будет менее четко отождествляться с каким-либо одним продуктом[69]. Связав свой бренд с «базовыми» продуктами питания, такими как картофельное пюре, сухое молоко, супы и напитки, Cadbury рисковала потерять свое более конкретное исконное значение как бренда шоколада и конфет[70].

Размывание бренда происходит, когда потребители больше не связывают его с определенным продуктом или набором очень похожих продуктов и начинают думать о бренде в меньшей степени. Porsche добился успеха в продажах своего внедорожника Cayenne и четырехдверного седана Panamera, на долю которых пришлось три четверти продаж автомобилей в 2012 году, но некоторые критики считали, что при этом компания размывает имидж своих спортивных автомобилей. Впоследствии компания Porsche организовала свои кольцевые и внедорожные гоночные трассы, специальные курсы вождения и «роуд-шоу», чтобы дать клиентам возможность почувствовать прилив адреналина от вождения легендарного Porsche 911.

Если фирма запускает расширения какого-то своего бренда, которые потребители сочтут неуместными, они могут усомниться в целостности всего бренда, запутаться или даже разочароваться: какая же версия продукта является «истинной»? Знают ли, чувствуют ли они бренд настолько хорошо, как думали? Розничные продавцы отказываются от многих новых продуктов и брендов, потому что у них нет места на полках или возможностей для демонстрации. Да и сама фирма может оказаться просто «перегруженной» множеством брендов.

Даже если продажи после расширения бренда высоки и соответствуют поставленным задачам, доход может быть получен за счет того, что потребители переключаются на расширение существующих предложений родительского бренда, что фактически каннибализирует родительский бренд. Внутрибрендовые сдвиги в продажах не обязательно могут быть нежелательными, если они представляют собой форму «упреждающей каннибализации». Другими словами, потребители, которые переключились на расширение линейки, могли бы вместо этого переключиться на конкурирующий бренд. Стиральный порошок Tide сохраняет ту же долю рынка, что и 50 лет назад, благодаря вкладу в продажи различных расширений его линейки — ароматизированного и неароматизированного порошка, капсул, жидкости и других форм.

Еще одним из недостатков расширения бренда, который легко упустить из виду, является то, что фирма жертвует шансом создать новый бренд со своим собственным уникальным имиджем и ценностью. Подумайте о долгосрочных финансовых преимуществах Disney, представившей больше фильмов для взрослых Touchstone, Levi's — повседневных брюк Dockers, а Black & Decker — высокотехнологичных электроинструментов DeWalt.

ВЫВОД БРЕНДА ИЗ КРИЗИСА

Менеджеры по маркетингу должны предполагать, что кризис бренда когда-нибудь да и возникнет. Chick-fil-A, BP, Domino's и Toyota пережили разрушительные — или пусть даже потенциально разрушительные — кризисы своих брендов. Bank of America, JP Morgan, AIG и другие финансовые компании сотрясали скандалы, которые значительно подорвали доверие инвесторов. Последствия выразились в потере продаж, снижении эффективности маркетинговой деятельности, повышенной чувствительности к маркетинговой деятельности конкурентов

и снижении влияния маркетинговой деятельности фирмы на конкурирующие бренды. Чтобы защитить бренд, высшим руководителям, а иногда и основателям компаний, возможно, лучше будет уйти в отставку[71].

В целом, чем сильнее бренд и корпоративный имидж — особенно в отношении авторитета и надежности, тем больше вероятность того, что фирма выдержит бурю. Однако тщательная подготовка и хорошо организованная программа антикризисного управления также имеют решающее значение. Хорошим уроком для маркетологов всего мира стало легендарное и практически безупречное поведение компании Johnson & Johnson в инциденте, связанном с фальсификацией продукта Tylenol: потребители должны воспринимать ответ фирмы как быстрый и искренний. Они должны сразу почувствовать, что компания действительно заботится о них.

Чем больше времени требуется фирме, чтобы отреагировать на проблему, тем больше вероятность того, что потребители сформируют негативное впечатление вследствие неблагоприятного освещения в СМИ или просто распространяющихся слухов и пересудов. Возможно, что еще хуже, они могут вдруг почувствовать, что бренд им вообще не нравится, и навсегда отвернуться от него. Решение проблемы, грамотное информирование общественности об этом и, возможно, даже какая-то реклама может помочь избежать таких отрицательных последствий[72].

Классический пример — Perrier, бывший бренд-лидер в категории бутилированной воды. В 1994 году Perrier была вынуждена остановить производство по всему миру и отозвать всю существующую продукцию, когда в ней были обнаружены следы бензола, известного канцерогена. В течение следующих недель были предложены несколько объяснений, что только вызвало путаницу и скептицизм. Возможно, еще более разрушительным оказалось то, что продукт отсутствовал на прилавках более трех месяцев. Несмотря на дорогостоящий перезапуск с рекламой и всяческими акциями, бренд испытывал серьезные проблемы в своих попытках вернуть утраченную долю рынка, и год спустя продажи упали до уровня, вдвое меньшего, чем до скандала. Ключевая ассоциация с чистотой воды была запятнана, а у Perrier не было других существенных дифференцирующих характеристик. Потребители и розничные торговцы нашли подходящие заменители, и бренд так и не восстановился. В конце концов компания была поглощена Nestlé SA[73].

Чем более искренним будет ответ фирмы на возникшие трудности — в идеале публичное признание сути проблемы и готовность предпринять необходимые шаги, — тем меньше вероятность того, что потребители сформируют в своем сознании негативные ассоциации. Когда в некоторых баночках с детским питанием Gerber были обнаружены осколки стекла, фирма попыталась успокоить общественность, утверждая, что на ее заводах-изготовителях нет проблем, но при этом категорически отказалась изымать продукцию из магазинов. После того как всего за пару месяцев доля рынка упала с 66 до 52 %, один из представителей компании признал: «То, что наше детское питание не снимается с полок, создает впечатление, что мы не заботимся о потребителях».

Если проблема существует, потребители должны быть без тени сомнения уверены, что компания нашла правильное ее решение. Одним из ключей к возрождению Tylenol стало внедрение компанией Johnson & Johnson упаковки с тройной защитой от несанкционированного доступа, которая успешно избавила потребителей от беспокойства о том, что продукт может быть снова незаметно подделан.

Не все кризисы происходят из-за действий самой компании. Внешние обстоятельства, такие как экономический спад, стихийные бедствия и крупные геополитические события, могут угрожать бренду и требовать соответствующей реакции. Например, во время трудностей, вызванных пандемией COVID-19, многие организации обращались к своим маркетологам за выработкой мер по сохранению клиентов и поддержке брендов. Расходы на маркетинг в сравнении с выручкой выросли до рекордно высокого уровня в 11,4 % в мае 2020 года по сравнению с 8,6 % всего четырьмя месяцами ранее, превысив предыдущий максимум в 9,3 %, зафиксированный за шесть лет до этого[74]. Это глобальное потрясение поставило маркетологов брендов перед лицом беспрецедентного вызова. Лучшие из них быстро отреагировали и предприняли смелые действия для защиты своих брендов и лояльности клиентов. Рассмотрим, каков был ответ Nike.

Nike

Отталкиваясь от имевших место рыночных условий и факторов, Nike реализовала четыре этапа глобального реагирования на COVID-19: сдерживание, восстановление, нормализация и возвращение к росту. Компания использовала свои команды, отвечавшие за инновации и маркетинг, для разработки средств индивидуальной защиты для врачей, медсестер и других медицинских работников, боровшихся с напастью на передовой. Это также убедило сотрудников компании в том, что оплата будет стабильна, несмотря на закрытие многих розничных точек. Для потребителей Nike запустила увлекательную цифровую кампанию Play Inside, призывая людей оставаться здоровыми и активными, пока им приходится находиться дома. Фирма также предложила потребителям премиум-компонент своего популярного приложения для физических упражнений бесплатно в течение 90 дней. Развивая сдвиг в каналах продаж, наметившийся в предыдущие годы, Nike еще больше расширила свой бизнес в интернете с помощью собственного приложения электронной коммерции[75].

Пандемия заставила все бренды переосмыслить, что и как они продают. И без того важный цифровой маркетинг стал еще более важным. Доля социальных сетей в маркетинговом бюджете выросла с 13 % в январе 2020 года до 23 % в мае того же года. Однако успешные фирмы использовали грамотные цифровые стратегии, в рамках которых также особое внимание уделялось веб-сайтам, приложениям и вариантам электронной коммерции. По мере роста продаж товаров для дома на некоторые бренды был отмечен беспрецедентный спрос, и их показатели сильно выросли. Компания King Arthur Flour, известная своей чистой, органической и высококачественной продукцией, обнаружила, что многие из ее клиентов, которые раньше покупали муку от случая к случаю и занимались домашней выпечкой всего несколько раз в год, стали делать это по нескольку раз в месяц. В условиях резкого роста спроса и интереса к своей продукции компания, принадлежащая сотрудникам, начала продавать упаковки меньшего размера, чтобы охватить большее число клиентов, и усилила персонал контакт-центра, чтобы быть в состоянии отвечать на тысячи вопросов по горячей линии Baker's, а также справляться с быстро развивавшимся взаимодействием в социальных сетях и просто в интернете[76].

Для успешного прохождения такой турбулентности на рынке простых решений не существует, но следующие четыре рекомендации могут помочь фирмам, которым приходится управлять своим брендом в условиях экономического, медицинского или другого кризиса.

- *Эмпатия:* станьте еще ближе к потребителям и клиентам. Что они думают и чувствуют сейчас и что они делают по-другому? Эти изменения временные или постоянные?
- *Ценность:* выдвиньте наиболее убедительное ценностное предложение. Осознайте все его стороны и сообщайте все его возможные экономические, функциональные и психологические выгоды и преимущества, а также всю потенциально возможную экономию времени, денег, энергии и психологических сил.
- *Стратегия:* будьте искренни и верны обещаниям бренда. Найдите способы разработать программы, которые удовлетворяют краткосрочные потребности и при этом соответствуют ему.
- *Инновации:* действуйте по принципу «Остановись, начни и продолжай (но с улучшением)». Воспользуйтесь возможностью «навести порядок», чтобы сократить, но при этом точнее нацелить предложения брендов и продуктов. Пересмотрите бюджеты, планы выхода на рынок и цели в отношении потребителей.

Хотя кризис может сильно ударить даже по самым сильным брендам, лучшие специалисты по маркетингу брендов используют эти и многие другие способы, чтобы вдумчиво задать четкое стратегическое направление и творчески найти новые способы реализации своих планов.

БРЕНДИНГ ПРЕДМЕТОВ РОСКОШИ

Бренды класса люкс — один из самых ярких примеров роли брендинга, потому что именно такой бренд и его имидж часто обеспечивают ключевые конкурентные преимущества, создают огромную ценность как для компании, так и для ее клиентов. Маркетологи роскошных брендов, таких как Prada, Gucci, Cartier и Louis Vuitton, управляют прибыльными франшизами, существующими десятилетиями в индустрии, которая, по мнению некоторых, сейчас оценивается в 300 миллиардов долларов[77].

ХАРАКТЕРИСТИКИ БРЕНДОВ ПРЕДМЕТОВ РОСКОШИ

Отличаясь от обычных товаров в своих категориях значительно более высокими ценами, люксовые бренды в течение многих лет ориентировались на фактор социального статуса и на то, кем был или, возможно, хотел бы быть покупатель. Времена изменились, и роскошь во многих развитых странах стала больше зависеть от стиля и содержания, сочетая личное удовольствие и самовыражение.

Покупатель предметов роскоши должен чувствовать, что он или она покупает что-то действительно особенное. Таким образом, общими знаменателями люксовых брендов являются качество и уникальность. Формула успеха для многих — это мастерство, верность стилю, подлинность и история (часто критически важные для оправдания высокой цены). Hermès, французский производитель роскошных кожаных изделий, продает свои классические модели за сотни или даже тысячи долларов «не потому, что они в моде», как выразился один писатель, «а потому что они никогда не выходят из моды»[78]. Вот как несколько люксовых брендов добились прочного успеха на рынке.

Sub-Zero

Sub-Zero продает холодильники по цене от 2000 долларов за небольшие модели, встраиваемые под столешницу, до 15 000 долларов и больше за модели высшего класса. У целевых клиентов фирмы высокие стандарты производительности и дизайна, они трепетно относятся к обстановке своего дома и к тому, что они покупают для его отделки. Sub-Zero тщательно изучает эту группу потребителей, а также работает с дизайнерами кухонь, архитекторами и розничными продавцами, которые рекомендуют и продают покупателям продукты фирмы[79].

Patron

В соответствии со своим названием, которое означает «босс», Patrón, продаваемый в пронумерованных бутылках-графинах ручной выдувки, поднялся на вершину рынка текилы высокого класса, который он, по сути, и создал.
Источник: Serebral360/Stockimo/Alamy Stock Photo

Patrón

Фирма Patrón была создана Джоном Полом Деджориа, сооснователем компании по производству средств ухода за волосами Paul Mitchell, после его поездки на винокурню в небольшом мексиканском штате Халиско в 1989 году. Текила, названная Patrón, чтобы послать сигнал в духе «босс, крутой парень», изготавливаемая из сока агавы, разливается в элегантные графины ручной работы с индивидуальными номерами, которые продаются по цене от 45 долларов и выше. Patrón, который, по сути, создал рынок элитной текилы, достиг показателя в более чем 600 миллионов долларов розничных продаж, превзойдя Jose Cuervo и став крупнейшим в мире брендом текилы. В 2018 году компания Bacardi приобрела Patrón за 5,1 миллиарда долларов[80].

Montblanc

Цель фирмы Montblanc, продающей самые разнообразные товары — от авторучек до духов, — быть брендом предметов роскоши для самых разных групп состоятельных покупателей, но при этом сохранять свой культовый имидж в глазах широкой публики. Девиз бренда заключается в том, что «Montblanc сочетает в себе высокое европейское мастерство с проверенным временем дизайном, давая жизнь изделиям, которые воплощают в себе классическое наследие и утонченное творчество. Подобно тому, как душа остается в мире еще долго после того, как бренное тело уходит, наши изделия созданы для того, чтобы олицетворять превосходное качество и символизировать элегантность на протяжении многих человеческих жизней». Компания, когда-то занимавшаяся только письменными принадлежностями, расширила ассортимент своей продукции и проникла в такие категории, как изделия из кожи и часы, где она смогла использовать силу своего бренда и свою философию компетентности в производстве, высочайшего качества, создания устойчивой ценности и креативности[81].

Большáя часть роста люксовых брендов в последние годы происходила за счет географической экспансии. Китай обогнал США в качестве крупнейшего в мире рынка предметов роскоши. Хотя поначалу китайские потребители этих

продуктов были озабочены в основном тем, чтобы логотип известного бренда был максимально заметен (впрочем, это явление имело место и в других частях мира), со временем они стали больше заботиться о качестве и дизайне изделий.

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ НА РЫНКЕ ЛЮКСОВЫХ ТОВАРОВ

Специалисты по маркетингу предметов класса люкс давно поняли, что в разных частях мира к роскоши относятся по-разному. Но они всегда должны помнить, что очень часто продают не изделие, а мечту, в основе которой лежит представление о качестве продукта, о статусе и престиже[82].

Как и маркетологи в категориях менее дорогих продуктов, те, кто развивают люксовые бренды, работают в постоянно меняющейся маркетинговой среде. Глобализация, новые технологии, изменение потребительской культуры и другие факторы требуют от них способности и умения управлять своим брендом. Чтобы добиться успеха в такой динамичной среде, компании должны придерживаться некоторых общих принципов, характерных для этих рынков. Вот некоторые из ключевых принципов управления брендом класса люкс[83].

- Все маркетинговые решения, связанные с брендами роскоши, — продукты, услуги, цены, стимулирование продаж, маркетинговые коммуникации и дистрибуция — должны быть согласованы между собой, чтобы впечатления от покупки и потребления продукта соответствовали имиджу бренда.
- Брендинг люксовых товаров обычно включает в себя создание премиального, вдохновляющего имиджа.
- Люксовые бренды часто охватывают самые разные категории продуктов, поэтому в результате у них бывает очень широкий круг конкурентов.
- Люксовые бренды должны защищать свою идентичность, активно бороться с нарушением прав на использование товарных знаков и с подделками.
- Все атрибуты люксовых брендов должны соответствовать имиджу бренда. Сюда входят идентификаторы брендов, такие как названия, логотипы, символы и упаковка, а также связанные с ними ассоциации — личности, события, страны и объекты.

Одна из тенденций для люксовых брендов — действия по привязке личных впечатлений и переживаний к их продуктам. Крупнейшие продавцы модной одежды и обуви предлагают получение таких впечатлений вместе со своими товарами, ожидая, что покупатели, посетившие мастерскую или встретившиеся с дизайнером, почувствуют себя ближе к бренду. Gucci приглашает самых крупных спонсоров на показы мод, на соревнования по конному спорту и на Каннский кинофестиваль.

Школы и центры спортивного вождения Porsche в Германии, США и других частях мира предлагают водителям Porsche «тренировать свои навыки и получать полное удовольствие от вождения — на дороге, по бездорожью или по снегу и льду». С этой целью компания Porsche открыла в южной Калифорнии ультрасовременный комплекс с трассой для езды по бездорожью, на которой имеются горки с 45-градусным уклоном и с искусственным льдом.

В мире, где количество различных взаимосвязей активно возрастает, некоторые

Montblanc

Предложения в расширяющейся линейке продуктов Montblanc сочетают в себе исключительное мастерство с изысканным классическим дизайном, который на протяжении поколений обещает покупателям превосходное качество и элегантность.

Источник: Marek Slusarczyk/Alamy Stock Photo

Porsche

Школы и центры спортивного вождения Porsche в Германии, США и других странах поощряют водителей Porsche совершенствовать свои навыки вождения и получать удовольствие от гонок на автомобилях в различных условиях.
Источник: Agencja Fotograficzna Caro/Alamy Stock Photo

производители предметов роскоши изо всех сил пытаются найти для своего бренда подходящие стратегии онлайн-продаж и маркетинговых коммуникаций. Некоторые модные бренды вышли за рамки разворотов глянцевых журналов и стали слушать потребителей и общаться с ними через Facebook*, Twitter*, Instagram*, WeChat, другие цифровые каналы и социальные сети. Электронная коммерция также завладела некоторыми брендами класса люкс. Такие сайты, как Net-a-Porter (теперь Yoox Net-a-Porter), Gilt Groupe и Farfetch, теперь предлагают модным брендам новые способы продвижения товаров высшего класса.

В конечном счете производители и продавцы предметов роскоши на своем опыте узнают, что их успех, как и вообще у всех рыночных игроков, зависит от правильного баланса между классическими и современными образами, а также между преемственностью и изменениями в маркетинговых программах и мероприятиях.

Учитывая то, на что традиционно шли и идут люксовые бренды, чтобы побаловать покупателей в своих магазинах — с их швейцарами, бокалами шампанского и экстравагантной обстановкой, — им пришлось очень усердно работать, чтобы обеспечить столь же высокий класс своего присутствия в цифровом пространстве. Они все чаще смешивают два мира. Так, Gucci заключила партнерское соглашение с Samsung Electronics, чтобы создать эксклюзивную обстановку и процедуру продажи своих часов и ювелирных изделий в магазине, которые сочетают в себе элементы и физической, и мобильной торговли. В магазинах есть прозрачные витрины со встроенными экранами, на которые выводятся изображения, при этом не закрывая продукты, находящиеся за ними, а также цифровой отдел, работающий как «магазин в магазине», где покупатели могут использовать планшетные компьютеры для просмотра предложений. Чтобы привлечь состоятельных клиентов, которые много работают и у которых мало времени для покупок, многие модные бренды высокого класса, такие как Dior, Louis Vuitton и Fendi, открыли сайты электронной коммерции, которые позволяют покупателям оценить товары перед посещением магазина, предлагают советы и средства для борьбы с подделками, продаваемыми в интернете.

Памятка маркетолога

Построение позиционирования бренда. Прямо в яблочко

Ключом к разработке осмысленного позиционирования бренда является использование систематического подхода к созданию различных его аспектов таким образом, чтобы он был актуальным и значимым для клиентов, на которых ориентируется фирма. Такой системный подход предлагает так называемый Bull's-Eye Framework — «схема в виде мишени». Мы обсудим эту структуру в контексте гипотетического примера со Starbucks, показанного на рис. 10.3.

Внутренний круг «мишени» — это мантра бренда, определяющая его суть и основное обещание. Он направляет действия

сотрудников и партнеров компании, чтобы они имели четкое представление о том, что бренд должен представлять собой для потребителей. Мантра бренда находится в центре внимания и является руководящим принципом для всех других аспектов позиционирования бренда. Мантру бренда Starbucks можно сформулировать как «богатое и полезное кофейное наслаждение». Хотя Starbucks расширила свои предложения, включив в них и другие напитки, закуски и даже вино, в основе этого бренда лежат кофе и атмосфера его потребления. «Богатство» и «вознаграждение» охватывают как физические, так и психологические аспекты идеального впечатления от посещения Starbucks.

Круг, следующий за тем, который содержит мантру, охватывает точки различия и паритета бренда, которые определяют его позиционирование. Эти точки должны быть максимально конкретными, но и не слишком узкими; они должны быть указаны исходя из тех выгод, которые клиент может реально получить от продукта или услуги.

С разными конкурентами будут разные точки различия и паритета. Имея в виду таких конкурентов, как семейные кофейни, рестораны быстрого питания типа McDonald's и бренды кофе для дома, такие преимущества, как предложение свежего высококачественного кофе, предоставление разнообразных кофейных напитков и быстрая доставка, персонализированное обслуживание могут рассматриваться как потенциальные отличительные черты Starbucks. А вот доступные и «справедливые» цены, удобные места расположения и социальная ответственность могут рассматриваться как важные точки паритета для бренда.

В следующем концентрическом круге находятся обоснования или причины верить бренду: атрибуты или выгоды, которые обеспечивают фактическую или доказуемую поддержку того, почему выделяются именно эти точки паритета и различия. Обоснования также называют причинами для веры потому, что они иногда используются в коммуникационных кампаниях фирмы для предоставления клиентам фактов, подтверждающих послание бренда компании. Интегрированная цепочка поставок Starbucks, основательное обучение бариста и щедрая программа льгот для сотрудников — вот те факторы, которые позволяют Starbucks обосновать свое позиционирование.

Наконец, внешний круг содержит два дополнительных важных аспекта позиционирования бренда. Первый — это ценности бренда, его индивидуальность или характер — нематериальные ассоциации, вызываемые словами и действиями, которые помогают уловить «общий тон» бренда. В случае со Starbucks бренд можно считать современным, вдумчивым и заботливым. Второй аспект касается практических свойств и визуальной идентичности — более осязаемых компонентов бренда, влияющих на то, как его воспринимают покупатели. Для Starbucks это название бренда, логотип с сиреной и темно-зелено-белая цветовая гамма.

Рис. 10.3. Гипотетический пример позиционирования бренда Starbucks в схеме типа «мишени»

ВЫВОДЫ

1. Торговая марка, бренд — это название, термин, знак, символ, дизайн или некоторая комбинация их всех, предназначенная для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их от товаров и услуг конкурентов. Конечная цель бренда состоит в том, чтобы создать для потребителей, компании и ее партнеров ценность, которая выходит за рамки ценности, создаваемой непосредственными аспектами/характеристиками/параметрами предлагаемых на рынке продукта и/или услуги.

2. Бренды представляют собой ценные нематериальные активы, которые предлагают ряд преимуществ клиентам и фирмам и требуют тщательного и грамотного управления.
3. Ценность, создаваемая брендом, определяется двумя ключевыми понятиями: капиталом бренда и силой бренда. Капитал бренда отражает надбавку к оценке компании только из-за того, что этот бренд принадлежит ей. Он включает в себя чистую приведенную стоимость (net present value) общей финансовой отдачи, которую бренд будет генерировать в течение своего жизненного цикла. Сила бренда отражает степень, в которой бренд влияет на то, как потребители думают, чувствуют и действуют при взаимодействии с ним. Таким образом, это дифференцирующий эффект, который знание бренда оказывает на реакцию потребителей на маркетинговые действия по продвижению соответствующих продукта или услуги.
4. Элементы бренда — это то, что идентифицирует и дифференцирует бренд. Общие для всех брендов элементы — это названия, логотипы, символы, девизы и упаковка. Для того чтобы оказывать эффективное воздействие, элементы бренда должны быть запоминающимися, значимыми, привлекательными, переносимыми (применимыми к разным продуктам), адаптируемыми и должна быть возможность их защитить.
5. Чтобы создать сильные бренды, маркетологи связывают их с другой информацией, которая передает их смысл потребителям. Эти «вторичные» ассоциации с брендом могут связывать его с такими источниками, как сама компания, страны или другие географические регионы и каналы дистрибуции, а также с другими брендами, персонажами, значимыми персонами, спортивными или культурными мероприятиями, а также некоторыми другими сторонними источниками.
6. Иерархия брендов отражает то, как бренды компании связаны с ее продуктами и услугами, а также друг с другом. Разработка продуманной иерархии брендов особенно важна для компаний, которые управляют разнообразными портфелями брендов. Отличительной чертой оптимального портфеля является способность каждого входящего в него бренда максимизировать свой капитал в сочетании со всеми другими брендами портфеля. Три общие стратегии портфеля брендов — это стратегии «дома брендов» (house-of-brands), «дома бренда» (branded-house) и суббренда.
7. Компании часто объединяют свои бренды с брендами других компаний, чтобы создать более высокую рыночную стоимость. Кобрендинг предполагает совместное продвижение двух или более брендов. Брендинг ингредиентов — это особый случай кобрендинга, применяемый для продвижения материалов, компонентов или деталей, которые обязательно содержатся в продуктах других брендов.
8. Большинство брендов не стоят на месте, со временем они эволюционируют. Два наиболее распространенных пути развития брендов — это изменение их позиционирования и расширение. Изменение позиционирования может заключаться в переосмыслении значения существующего бренда без обязательного увязывания такой модификации с какими-то совершенно новыми продуктами или услугами. Напротив, расширение бренда предполагает использование известного бренда для вывода на рынок нового продукта в другой категории или на другом ценовом уровне.
9. Бренды играют ключевую роль в продвижении предметов роскоши, потому что именно сам бренд и его имидж очень часто являются ключевыми конкурентными преимуществами, создающими значительную ценность как для компании, производящей и продающей соответствующие продукты, так и для ее клиентов. Все маркетинговые решения, связанные с люксовыми брендами, — продукты, услуги, цены, стимулирование продаж, маркетинговые коммуникации и дистрибуция — должны быть согласованы между собой, чтобы впечатления от покупки и потребления продукта соответствовали имиджу бренда.

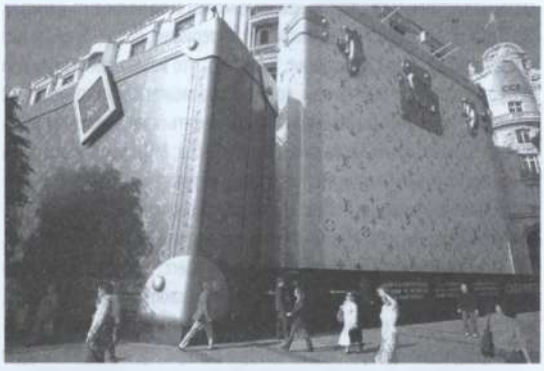
В центре внимания

Louis Vuitton

Корни компании Луи Виттона восходят к тому времени, когда он отправился из своей маленькой деревни Анше в Париж в 1837 году, чтобы начать бизнес по изготовлению дорожных сундуков. Работая в качестве подмастерья у настоящего мастера месье Марешаля, в возрасте 16 лет Луи самостоятельно освоил навыки, необходимые для изготовления качественных сундуков и чемоданов*. После нескольких лет ученичества в 1854 году он открыл свой первый магазин в Париже. Слухи об умении и мастерстве Луи Виттона быстро распространились. Чемоданы Louis Vuitton отличались водонепроницаемостью и возможностью составления из них целых штабелей (из-за их прямоугольной формы). К началу 1860-х годов его изделия стали настолько популярны, что он смог открыть крупнейший в мире магазин багажных принадлежностей в самом сердце Парижа.

А когда жена Наполеона III, императрица Евгения (Эжени ди Монтижо), наняла Луи в качестве личного мастера по изготовлению чемоданов, его изделия стали пользоваться популярностью среди парижской элиты. По мере того как клиенты фирмы Louis Vuitton путешествовали за границу и хвастались тем, как выглядит их багаж, спрос на ее продукцию возрастал. Бренд Louis Vuitton стал символом роскоши, поскольку его клиентура расширилась до некоторых из самых влиятельных фигур XIX века. Члены королевских семей, промышленные магнаты, деятели и любители искусства — все они начали путешествовать с Vuitton; в их числе были герцог и герцогиня Виндзорские, Дж. П. Морган и Анри Матисс.

Привлеченные растущей популярностью чемоданов Louis Vuitton, на рынок вышли большое количество подражателей, которые начали производить похожие модели. Чтобы сделать свои творения особенными, Луи Виттон в 1888 году разработал знаменитый двухцветный коричневый узор в клетку (так называемый холст Damier). Четыре года спустя Луи умер, и компанию возглавил его сын Жорж.



Louis Vuitton

Источник: Images & Stories/Alamy Stock Photo

Жорж Виттон сделал бренд Louis Vuitton глобальным после того, как купил место на Всемирной выставке в Чикаго в 1893 году. В том же году он путешествовал по Америке, посетив такие города, как Нью-Йорк и Филадельфия. Его усилия по продвижению своей продукции привели к тому, что американские универмаги начали продавать багажные принадлежности Louis Vuitton, и это сделало Louis Vuitton международным брендом. В 1886 году Жорж представил фирменную монограмму LV — переплетенные буквы L и V, которая в конечном итоге стала самым культовым символом продукции Louis Vuitton.

В начале XX века фирма Louis Vuitton продолжала расширять свою деятельность по всему миру и добавляла новые стили сумок к своим самым продаваемым продуктам — дорожным чемоданам. Когда в середине XX века более традиционным способом передвижения стали самолеты, спрос на сумки и чемоданы Louis Vuitton стал еще выше, поскольку известные личности стали путешествовать чаще. Реагируя на то, что женщины во все большей степени вовлекались в офисную работу, Louis Vuitton представила свои женские сумки и кошельки, которые быстро стали символами высокого класса и вкуса. Это положило начало превращению компании в люксовый модный бренд. Вскоре после этого компания Louis Vuitton еще более расширила свою продуктовую линейку, включив в нее мужские портфели и кошельки-бумажники.

Люксовый статус и финансовый успех Louis Vuitton на протяжении XX века привлекли внимание бизнесмена Бернара Арно, который в результате ряда слияний и поглощений превратил фирму в самую ценную в мире компанию по производству предметов роскоши. В рамках стратегии расширения бизнеса в 1987 году Louis Vuitton объединился с Moët et Chandon и Hennessy — ведущими производителями шампанского и коньяка соответственно — и создал современную группу LVMH.

Бренд Louis Vuitton начал производить одежду высокого класса в 1997 году, после того как компания наняла Марка Джейкобса, одного из самых известных в мире модельеров того времени. Джейкобс применил фирменные дизайны Damier и Monogram к линиям одежды prêt-a-porter (прет-а-порте), а также к ремням и другим аксессуарам. Благодаря частому сотрудничеству со знаменитостями и иконами моды одежду и аксессуары Louis Vuitton полюбили звезды Голливуда и поп-культуры во всем мире. В результате этих новых изменений компания LVMH стала крупнейшим в мире конгломератом в индустрии производства и продаж предметов роскоши.

На протяжении многих лет Louis Vuitton использовал множество различных стратегий, чтобы сохранить свой статус люксового бренда. Louis Vuitton не рекламирует распродажи и не устраивает рекламные акции. Ценовая стратегия фирмы отражает концепцию, согласно которой владение продуктом LV — это настоящая роскошь. Если какие-то товары Louis Vuitton перестают продаваться, компания просто прекращает выпуск соответствующей линейки. Нераспроданные изделия сжигаются, чтобы продукты не были украдены или проданы по более низкой цене. Цены остаются высокими, потому что покупатели готовы платить больше за статус, связанный с владением продуктом Louis Vuitton.

* До Луи Виттона дорожных чемоданов в современном понимании не было — пожитки перевозились в сундуках, которые размещались в соответствующих местах карет. Поэтому именно Луи может считаться изобретателем чемодана, форма которого оказалась очень кстати в свете развития пассажирских перевозок по железным дорогам. — *Примеч. науч. ред.*

Louis Vuitton также старается не размывать свой бренд чрезмерной рекламой. Это ставит перед компанией противоречивую цель продавать как можно больше, сохраняя при этом ауру эксклюзивности и роскоши. Louis Vuitton не задействует возможности телевидения для массовой рекламы. Вместо этого реклама фирмы размещается на щитах и в модных журналах в виде красочных изображений, демонстрирующих престиж владения продуктом LV. На протяжении многих лет Louis Vuitton продолжал использовать супермоделей и знаменитостей (таких как Мадонна, Анджелина Джоли и Дженнифер Лопес) в качестве послов бренда. Фирма также спонсировала международную регату под собственным именем — Louis Vuitton Cup — для продвижения своей продукции.

Louis Vuitton создала самый дорогой в мире бренд предметов роскоши, сохранив прекрасный баланс вневременного дизайна и свежести в своих изделиях. Легендарная монограмма LV присутствует на всех продуктах, будь то чемоданы, сумки или ремни. Модифицируя линейки продуктов, чтобы соответствовать потребностям своих элитных клиентов, сохраняя при этом свой культовый дизайн, Louis Vuitton продолжает предлагать товары, которые являются синонимом роскоши, богатства и моды[84].

Вопросы

1. Каковы ключевые аспекты бренда Louis Vuitton? Как с их помощью создается ценность для клиентов?
2. Как такой эксклюзивный бренд, как Louis Vuitton, может расти и продавать все больше и больше, оставаясь при этом свежим и сохраняя свои отличительные черты и признаки?
3. Всегда ли подделка продукции Louis Vuitton — это нечто сугубо негативное? Существуют ли какие-либо обстоятельства, при которых контрафакт может рассматриваться как имеющий некоторые положительные стороны?

MUJI

MUJI была основана в 1980 году как частная торговая марка японского супермаркета The Seiyu. В то время иностранные бренды становились все более популярными в стране по мере роста ее экономики. В результате более дешевые имитации товаров известных брендов относительно низкого качества стали привлекательной альтернативой для экономных потребителей. Товары MUJI были созданы, чтобы заполнить растущий рынок качественными и долговечными товарами по доступным ценам. MUJI начал с 9 товаров домашнего обихода и 31 наименования продуктов питания, которые рекламировались под слоганом Lower priced for a reason*. Продукты были упакованы в простые материалы, такие как прозрачный целлофан и коричневая бумага. В течение следующих нескольких лет MUJI расширила свою продуктовую линейку, включив в нее канцелярские товары, одежду, кухонную технику и предметы интерьера. Также стали открываться собственные магазины бренда по всей Японии.

MUJI

Источник: Dennis Gilbert-VIEW/Alamy Stock Photo

Полное название компании, Mujirushi Ryohin, означает «небрендированные качественные товары» и подчеркивает философию дизайна, отражающую простоту и функциональность ее продуктов. MUJI утверждает, что ее продукты «не имеют торговой марки», — т. е. они не несут на себе никаких логотипов или отличительных маркировок. Они созданы не для того, чтобы выделяться, а для того, чтобы выглядеть минималистично — как описывает их MUJI, что «достаточно» для выполнения той единственной функции, для которой они и были разработаны. Это можно заметить в «дизайне» носков MUJI, которые сделаны под углом 90°, а не под обычным углом в 120°. Прямой угол предотвращает проскальзывание пятки, когда нога с надетым на нее носком находится внутри ботинка, что повышает общий комфорт. MUJI стремится, чтобы продукты компании были простыми как по функциям, так и по стилю, поэтому их можно комбинировать и подбирать в соответствии с потребностями и стилем жизни любого покупателя.

MUJI следует трем основным принципам создания качественных минималистичных продуктов, которые может себе позволить каждый. Во-первых, MUJI тщательно выбирает материалы, используемые для производства своей продукции. Известно, что компания использует те промышленные материалы, которые она может покупать оптом по низкой цене. Эта концепция начала применяться на продуктах питания, которые MUJI продавала в начале 1980-х; MUJI продавала пасту U-образной формы, которая получалась в результате обрезки в процессе изготовления концов спагетти, а также консервы лосося, которые изготавливались из не очень привлекательных частей рыбы. Во-вторых, MUJI оптимизирует производственный процесс: в продуктах фирмы обычно используются натуральные или необработанные материалы, которые не нужно окрашивать или подкрашивать. Это не только делает продукцию однородной по цвету и материалу, но также создает меньше отходов и снижает затраты. В-третьих, MUJI использует для своей продукции объемную упаковку, помещая товар в простые контейнеры. Помимо того, что минималистичная упаковка соответствует

* Так как MUJI действует в основном в Японии, Сингапуре, США, Корее, Китае и некоторых других азиатских странах, то общепринятого перевода этого слогана на русский язык не существует. Его смысл можно передать примерно как «Для более низких цен существует своя причина». — *Примеч. пер.*

философии «безбрендовости» MUJI, она экономит ресурсы и поддерживает ее имидж как «экологичной».

Философию «небрендированности» MUJI можно видеть и в ее рекламной стратегии. Рекламный бюджет компании очень скромный, она полагается на «сарафанное радио», передаваемые из уст в уста рекомендации. Вместо того чтобы проводить масштабные рекламные кампании на телевидении и в печатных СМИ, MUJI предпочитает обращаться к людям через мероприятия в магазинах. Ресурсы инвестируются в продавцов, работающих в торговых точках. Нанятые на месте менеджеры магазинов отправляются в офисы MUJI в Токио для обучения тому, как следует продавать продукцию MUJI. Обеспечивая покупателям получение хороших впечатлений от посещения своих магазинов, MUJI способствовала устойчивой узнаваемости своего «бренда». Сохраняя маркетинговые расходы на низком уровне, MUJI может поддерживать низкие цены и направлять больше ресурсов на разработку продуктов.

Продвигая себя как «безбрендовый бренд», MUJI создала нишу, которая позволила компании успешно расширять свою деятельность в мире. Несмотря на то что сегодня компания предлагает более 7000 наименований товаров, она не адаптирует свои продукты для конкретных стран и регионов. Скорее, продукты сделаны так, что их можно использовать в домашних хозяйствах по всему миру. Каждый продукт MUJI создан для определенной цели, поэтому он прост в использовании. MUJI также придерживается одного и того же стиля дизайна, планировки и мерчандайзинга во всех своих магазинах по всему миру. Единообразие как в розничных точках продаж, так и в продуктах снижает затраты на региональную адаптацию. MUJI начинает придерживаться политики открытия большего числа магазинов в новых странах только тогда, когда уже существующие показали способность обеспечивать свою рентабельность, что поддерживает высокую общую прибыль и стабильный рост. Большинство магазинов MUJI располагаются за рубежом, при этом наибольшая их доля приходится на Восточную Азию.

Стремление MUJI к тому, чтобы эти «безбрендовые» ценности проникали во все аспекты деятельности компании, способствовало созданию сильного, последовательного бренда и устойчивой бизнес-модели. «Небрендированный» дизайн ее продуктов создает уникальную эстетику. Хотя MUJI стремится к тому, чтобы ее продукты выглядели неброско, они узнаваемы среди большого количества брендированных изделий. Приверженность трем основным принципам удерживает цены на товары MUJI на низком уровне. Сочетая эти преимущества с простым функционалом и формами продуктов, MUJI создала выигрышную комбинацию для своего глобального расширения. С момента запуска своего первого магазина в 1983 году MUJI открыла более 1000 магазинов в разных странах мира[85].

Вопросы

1. Каковы ключевые факторы успеха MUJI на рынке? Каковы точки паритета и различия MUJI в сравнении с конкурентами?
2. Каковы плюсы и минусы использования стратегии «безбрендовости»?
3. Как MUJI следует развивать свой бренд?

Глава 11

Управление ценообразованием и стимулирование сбыта

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Описывать роль, которую играет ценообразование в управлении маркетингом.
2. Определять ключевые психологические факторы, влияющие на то, как потребители воспринимают цены.
3. Объяснять факторы, которые менеджер должен учитывать при установлении цен.
4. Описывать, как следует реагировать на снижение цен конкурентами.
5. Объяснять, как разрабатывать программы стимулирования продаж и управлять ими.

Netflix

Netflix сопровождал серию повышений цен крупными инвестициями в разработку оригинального контента в дополнение к расширенному набору потоковых программ, которые он предлагает.
Источник: M. Unal Ozmen/Shutterstock

Цена — это единственный элемент маркетингового комплекса, который непосредственно генерирует выручку; другие его элементы влекут за собой затраты. Цена также сообщает о предполагаемом ценностном позиционировании компанией своего продукта или бренда. Продуманный, правильно спозиционированный и продаваемый продукт может давать возможность устанавливать бóльшую надбавку в структуре своей цены и приносить бóльшую прибыль. Но новые экономические реалии заставили многих потребителей переоценить суммы, которые они готовы платить за продукты и услуги, и в результате компаниям пришлось тщательно пересмотреть свои стратегии ценообразования. Одной из компаний, которая привлекла внимание потребителей и бизнеса, является Netflix с ее «неортодоксальной» стратегией ценообразования.

Компания Netflix, основанная в 1997 году Ридом Хастингсом и Марком Рэндольфом, предоставляет доступ к сервису потокового видео на основе подписки на онлайн-трансляции фильмов и телевизионных программ. Netflix, крупнейший поставщик видеоконтента, распространяет программы в виде отдельного продукта непосредственно среди зрителей через интернет, минуя традиционные медианосители, такие как кабельное и эфирное телевидение. С момента своего основания абонентская база компании быстро росла, достигнув в 2018 году 58 миллионов пользователей в США и 130 миллионов во всем мире. С самого начала Netflix приходилось принимать два ключевых решения: выбирать (а затем разрабатывать) контент, за который клиенты были бы готовы платить на постоянной основе, и устанавливать на него такие цены, которые привлекали бы клиентов в той степени, которая позволила бы Netflix защищать этот контент. По мере усиления конкуренции со стороны других потоковых сервисов (таких как Amazon, Apple и Hulu) и увеличения стоимости лицензирования оригинального контента Netflix начал вкладывать значительные средства в разработку собственного оригинального контента. Только в 2018 году у Netflix было около 700 оригинальных шоу и еще больше находилось в разработке. Чтобы платить за новый контент, Netflix пришлось расширить спектр своих услуг и сделать более сложной структуру ценообразования. С момента запуска своего потокового сервиса в ноябре 2010 года Netflix расширил портфель услуг, одновременно подняв цены. Через три года после начала продаж этого сервиса по цене 7,99 долларов в месяц была представлена его премиум-версия за 11,99 долларов. Год спустя, в мае 2014-го, Netflix представила базовую услугу более низкого уровня по цене 7,99 долларов, а стоимость «стандартного» сервиса была поднята до 8,99 долларов, в следующем году увеличившись до 9,99 долларов. А в 2017 году последовало еще одно повышение — до 10,99 долларов, которое было объединено с ростом до 13,99 долларов цены на премиальные услуги. Затем, в 2019 году, Netflix объявил о еще одном повышении цен — самом большом с момента создания своих потоковых сервисов — с «базовой» подпиской по 8,99 долларов, «стандартной» — по 10,99 долларов (увеличенной в 2020-м до 12,99) и «премиальной» за 15,99 долларов в месяц. Эта структура ценообразования отражает убеждение компании о том, что преимущества, предоставляемые ее потоковыми сервисами потребителям, перевешивают в их глазах соответствующие затраты. «Цена должна соотноситься с выгодами, — сказал генеральный директор Хастингс. Мы продолжаем расширять контент и видим, как это отражается на просмотрах по всему миру»[1].

Решения о ценообразовании сложны и должны учитывать множество факторов — особенности самой компании, ее клиентов, уровень существующей конкуренции и маркетинговую среду. Придерживающиеся принципов холистического маркетинга менеджеры знают, что их решения относительно ценообразования должны также соответствовать маркетинговой стратегии фирмы, требованиям ее целевых рынков и позициям бренда. В этой главе мы предлагаем концепции и инструменты, облегчающие установление исходных цен и их корректировку с течением времени и в соответствии с изменениями, происходящими на различных рынках.

ФАКТОРЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Цена — это не просто цифры на бирке. Цены на товары и услуги выполняют множество функций и принимают разные формы: арендная плата, плата за обучение, плата за проезд, сборы, тарифы, пошлины, авансовые платежи, заработная плата и комиссионные. Цена также имеет много составляющих. Если вы покупаете новый автомобиль, цена, которую вы видите на листовке у него под стеклом, может быть скорректирована за счет скидок и различных маркетинговых программ дилеров. Некоторые фирмы позволяют клиентам платить несколькими способами, например используя всевозможные премиальные баллы, бонусные мили и биткойны.

На протяжении большей части истории человечества цены устанавливались путем переговоров между покупателями и продавцами (т. е. путем торга). В некоторых областях бизнеса торг по-прежнему является чем-то вроде «спортивного соревнования». Установление одной цены для всех покупателей — относительно современная идея, возникшая с развитием крупной розничной торговли в конце XIX века. F. W. Woolworth, Tiffany & Co., John Wanamaker и другие продвигали «строгую политику единой цены», что было эффективным подходом, поскольку в этих компаниях ассортимент состоял из слишком большого числа товаров и там работало огромное количество сотрудников.

Традиционно цена выступала в качестве основного фактора, определяющего выбор покупателя. Сами потребители, всевозможные агенты по закупкам, имеющие доступ к разнообразной информации о ценах, и магазины-дискаунтеры оказывают давление на розничных продавцов для снижения их цен. Те, в свою очередь, оказывают аналогичное давление на производителей. Результатом всего этого может стать рынок, характеризующийся повсеместными существенными скидками и наличием программ стимулирования сбыта.

Интернет уже на протяжении более 25 лет меняет способ взаимодействия покупателей и продавцов. Он позволил покупателям мгновенно сравнивать цены от тысяч поставщиков. Более того, используя умные мобильные устройства, покупатели могут легко сравнивать цены в магазинах, прежде чем принять решение о покупке, оказывать давление на розничного продавца, чтобы его цена соответствовала среднерыночной или даже была лучше ее, или покупать в другом месте. Используя рекламные платформы, например Groupon, клиенты также могут объединять свои ресурсы, чтобы получать более выгодные цены.

Groupon

Сервис Groupon был запущен в 2008 году, чтобы помочь предприятиям использовать интернет и электронную почту для продвижения всевозможных акций, устраиваемых продавцами, в качестве одной из форм рекламы. В частности, Groupon отправляет большому числу своих подписчиков ежедневное предложение на фирменный продукт или услугу какого-то продавца — своего клиента — с шутливой формулировкой в духе «определенный процент или сумма в долларах от обычной цены». При помощи этих рассылаемых по электронной почте скидок Groupon предлагает фирмам-клиентам три преимущества: повышение узнаваемости их брендов среди потребителей, возможность «ценовой дискриминации»* и создание «фактора ажиотажа». Groupon получает от 40 до 50 % доходов от каждой сделки, в процессе которой он таким образом участвует. Многие рекламные акции предлагаются от имени местных розничных продавцов, таких как спа- и фитнес-центры и рестораны, но Groupon также управляет сделками от имени некоторых общенациональных брендов. Некоторые компании жалуются, что Groupon привлекает только тех покупателей, которые «профессионально» ищут выгодные предложения, и неэффективен в деле превращения их в постоянных клиентов. Одно из исследований показало, что 32 % компаний просто потеряли деньги, а 40 % заявили, что больше не будут использовать такой способ своего продвижения, при этом рестораны оказались в наихудшем положении среди предприятий сферы услуг, а спа-центры и салоны красоты сумели извлечь для себя выгоду в наибольшей мере. Groupon пытался внедрять инновации несколькими способами. Используя свой огромный штат продавцов для продвижения Groupon Now, компания привлекает местные фирмы, чтобы они делали свои специальные предложения (привязываемые к времени и месту) через интернет или смартфоны. В приложении нового сервиса для iPhone есть две

* В русском языке слово «дискриминация» носит ярко выраженную негативную окраску. Однако в данном случае для специфического термина price discrimination она отходит на второй план. Price discrimination — дословно «ценовая дискриминация» — это осознанная ценовая политика фирмы-производителя (или продавца), в рамках которой один и тот же продукт может продаваться по совершенно разным ценам разным клиентам или на разных рынках. Причем эта разница в цене не привязана в явном виде к издержкам производства и продажи. Ярким примером тому является установление производителями значительно отличающихся отпускных цен для своих дилеров в разных странах — столь значительно, что это никак не может объясняться вопросами логистики или, например, налогообложения. Негативный оттенок такой «дискриминации», однако, сохраняется в том, что при определенных условиях эта политика может противоречить законодательным нормам: например, она является преступной, если приводит к ограничению конкуренции. — *Примеч. науч. ред.*

кнопки — «Мне скучно» и «Я голоден» — для показа доступных акций в режиме реального времени. Для предприятий эта услуга — способ увеличить клиентский трафик в трудные времена. Даже весьма популярный ресторан может по-прежнему рассматривать для себя возможность предлагать некоторые скидки в середине дня и в середине недели, зная, что в это время его зал редко бывает заполнен. После разрекламированного IPO акции Groupon не показали хороших результатов, и компания все еще пытается найти свою правильную бизнес-формулу[2].

Помимо расширения возможностей покупателей, интернет также позволяет продавцам оптимизировать свои цены. Таким образом, последние могут теперь отслеживать рыночный спрос и соответствующим образом корректировать цены. Например, ценообразование Uber учитывает резкие всплески спроса, предлагая более высокие тарифы в такие периоды. Кроме того, компании теперь могут устраивать индивидуальные рекламные акции, основанные на профиле данного сегмента рынка или отдельного покупателя. Интернет-магазины, такие как Amazon, Wayfair и Target, предлагают рекламные стимулы для потребителей на основе их демографических, психографических и поведенческих характеристик. Точно так же многие обычные розничные магазины используют возможности геолокации, чтобы предлагать рекламные акции покупателям, которые в данный момент находятся в непосредственной близости от их торговых точек.

Компании устанавливают свои цены, исходя из разных соображений и факторов. Во многих небольших фирмах цены определяет владелец. В крупных компаниях этим занимаются менеджеры подразделений и линеек продуктов. А высшее руководство устанавливает общие цели и политику ценообразования и часто одобряет предложения нижестоящих менеджеров.

Groupon

Через информирование своей большой абонентской базы о ежедневных специальных акциях Groupon пытается помогать фирмам, многие из которых являются небольшими и работающими только в своей местности, выйти на растущий онлайн-рынок в обмен на изрядный процент от продаж.

Источник: seewhatmitchsee/Alamy Stock Photo

Там, где ценообразование является ключевым фактором конкуренции, компании часто создают специальный отдел ценообразования, чтобы устанавливать соответствующие цены или помогать в этом другим подразделениям. Этот отдел может подчиняться отделу маркетинга, финансовой службе или высшему руководству. Другие сотрудники фирмы, влияющие на ценообразование, — это менеджеры по продажам, производству, финансам и бухгалтеры. На B2B-рынках эффективность ценообразования, как правило, повышается, когда соответствующие полномочия распределяются по горизонтали между отделами продаж, маркетинга и финансов, а также когда существует баланс между централизацией и делегированием этих полномочий отдельным продавцам и их командам[3].

Многие компании плохо справляются с вызовами, связанными с ценообразованием, и прибегают к «стратегиям» вроде тех, которые описываются фразой: «Мы рассчитываем наши затраты и добавляем традиционную для нашей отрасли маржу». Другими распространенными ошибками являются недостаточно частый пересмотр цен, чтобы извлекать выгоду из рыночных изменений; установление цен независимо от остальной части маркетинговой программы, а не как неотъемлемый элемент стратегии позиционирования на рынке; недостаточно различающиеся цены для разных продуктов, сегментов рынка, каналов сбыта и конкретных случаев покупок.

Для любой организации эффективная разработка и реализация стратегий ценообразования требует глубокого понимания психологии покупателей (того, как они воспринимают цены) и систематического подхода к установлению, адаптации и изменению цен.

ПСИХОЛОГИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Многие экономисты традиционно предполагали, что потребители являются пассивными «ценополучателями», которые просто принимают установленные цены как данность. Маркетологи, однако, признают, что потребители часто активно обрабатывают информацию о ценах, интерпретируя ее в контексте своего предшествующего опыта покупок, формального (реклама, телефонные звонки и брошюры) и неформального общения (с друзьями, коллегами или членами семьи), а также на основе информации, доступной в точках продаж или на интернет-ресурсах, и других факторов[4].

Решения о покупке основываются на том, как потребители воспринимают цены и какой, по их мнению, должна быть цена в данный момент времени, а не на выставленной продавцом цене. У покупателей может быть представление о нижнем ценовом пороге (если цена меньше этого значения, то это может восприниматься как сигнал о низком или неприемлемом качестве) и о верхнем ценовом пороге (превышающие его цены кажутся непомерно высокими, а продукт воспринимается не стоящим этих денег). Разные люди интерпретируют цены по-разному.

Рассмотрим психологию потребителя, связанную с покупкой простых джинсов и футболки. Почему черная женская футболка, которая выглядит вполне обычно, стоит 275 долларов от Armani, но всего 14,90 долларов от Gap или 7,90 долларов от шведской сети дисконтной одежды H&M? Покупатели, останавливающие свой выбор на футболке от Armani, платят за изделие с более стильным кроем, изготовленное из 70 % нейлона, 25 % полиэстера и 5 % эластана с этикеткой «Сделано в Италии» от люксового бренда, известного своими костюмами, сумками, и вечерними платьями, которые продаются за тысячи долларов. Рубашки Gap и H&M сделаны в основном из хлопка. Существует множество вариантов штанов, которые можно сочетать с этими футболками. The Gap продает свои «Оригинальные хаки» за 44,50 доллара, тогда как классические брюки чинос с пуговицами от Abercrombie & Fitch стоят 70 долларов. Но это все ничто по сравнению с простыми хаки Michael Bastian за 480 долларов или Giorgio Armani за 595 долларов. «Авторские» джинсы высших ценовых сегментов могут быть изготовлены из дорогих тканей, таких как хлопковый габардин, и могут требовать часов кропотливого ручного шитья для того, чтобы на выходе получился их отличительный дизайн, но не менее важны имидж и ощущение эксклюзивности, которые они в себе несут[5].

Понимание того, как потребители приходят к своему восприятию цен, является важным маркетинговым приоритетом. Здесь мы рассмотрим три темы, относящиеся к психологии ценообразования: референтное (или «референсное») ценообразование, имиджевое ценообразование и «ценовые сигналы-подсказки».

Референтное ценообразование. Оказалось, несмотря на то что потребители могут довольно хорошо знать ценовые диапазоны, лишь немногие из них могут точно вспомнить конкретные цены. Тем не менее при изучении продуктов на предмет покупки они часто используют «референтные» (справочные) цены, сравнивая те цифры, которые они видят на ценнике, со своим внутренним пониманием того, сколько данное изделие должно стоить, которое уже сформировано в их памяти, или с некоторой внешней «системой отсчета» — например, опубликованной производителем «рекомендованной розничной цены»[6]. Возможные варианты того, откуда берутся референтные цены, — это представление о «справедливой цене» (сколько, по мнению потребителей, должен стоить продукт), «типичные» цены (которые выставлены в большинстве точек продаж), последняя уплаченная сумма, верхняя граница цены («цена резервирования» или максимальная цена, которую большинство потребителей еще может быть готово заплатить), нижняя граница цены (нижний ценовой порог или тот минимум, при котором данное изделие было бы куплено большинством потребителей), цена конкурента, ожидаемая цена в будущем и «обычная» цена со «стандартной» скидкой[7].

Продавцы часто пытаются манипулировать референтными ценами. Например, продавец может как-то попытаться расположить свой товар среди более дорогих конкурентов, чтобы показать, что он принадлежит к тому же классу. Универмаги будут выставлять женскую одежду в разных отделах, отличающихся друг от друга общим уровнем цен; предполагается, что платья в более дорогих отделах должны иметь лучшее качество[8]. Продавцы также поощряют «референтное» мышление, приводя на своих ценниках

рекомендованную производителем высокую цену (наряду с реальной ценой продажи), тем самым указывая на то, что, вообще-то, изначально она была намного выше. Или на то, что у конкурента она и сейчас выше.

Когда потребители используют одну или несколько из подобных «систем отсчета», воспринимаемая ими цена продукта может отличаться от той, что заявил продавец. Исследования показали, что неприятные сюрпризы — когда эта воспринимаемая цена оказывается ниже заявленной — могут оказывать большее влияние на вероятность покупки, чем сюрпризы приятного характера[9]. Ожидания потребителей также могут играть ключевую роль в их реакции на цену. На сайтах интернет-аукционов, таких как eBay, когда потребители знают, что другие предложения на аналогичный товар будут доступны в ближайшем будущем, они будут выдвигать свои заявки на покупку на текущем аукционе на заведомо более низких уровнях[10].

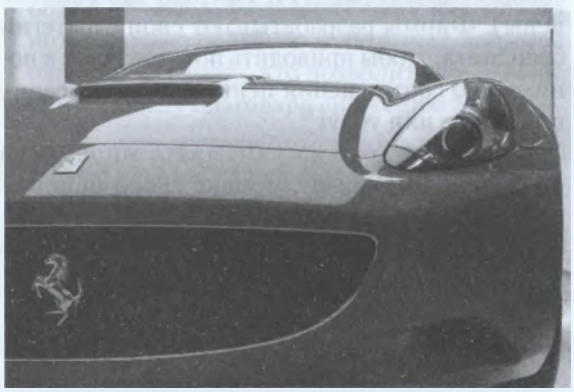
Умные маркетологи пытаются сформировать и оформить свое ценовое предложение так, чтобы оно сигнализировало о наилучшей возможной ценности для покупателя. Например, относительно дорогой товар может выглядеть менее дорогим, если конечная цена разбита на более мелкие единицы: так, годовой абонемент за 600 долларов может восприниматься «лучше», если сказать, что он стоит «50 долларов в месяц», хотя при этом общая сумма будет одинакова[11].

Имиджевое ценообразование. Многие потребители воспринимают и используют цену как показатель качества. Имиджевое ценообразование особенно эффективно в отношении товаров, с помощью которых люди пытаются демонстрировать свое эго, например духов, дорогих автомобилей и дизайнерской одежды. Флакон духов за 100 долларов может содержать аромат, отдушку, цена которой не более 10 долларов, но тот, кто платит за это 100 долларов, чтобы потом подарить эти духи, стремится выразить свое уважение и почтение получателю.

Далее можно сказать, что существует своего рода взаимодействие восприятия цены и качества автомобилей. Считается, что более дорогие машины обладают лучшим качеством. А цены на автомобили, о которых сложилось представление как о более качественных, также могут восприниматься как более высокие, чем они есть на самом деле. Когда доступна информация об истинном качестве, цена становится менее значимым показателем качества. А вот когда такая информация недоступна, цена действует как его индикатор.

Некоторые бренды используют эксклюзивность и редкость своих продуктов, чтобы обозначить собственную уникальность и оправдать высокие цены. Производители предметов роскоши, таких как часы, ювелирные изделия, парфюмерия и некоторые другие товары, часто подчеркивают эти моменты в своих маркетинговых коммуникациях и стратегиях работы с каналами сбыта. Высокие цены могут на самом деле увеличивать спрос среди покупателей предметов роскоши, которые стремятся к уникальности, потому что считают, что только немногие «избранные» могут позволить себе эти продукты[12].

Чтобы сохранить вокруг себя ауру эксклюзивности, Ferrari намеренно ограничивает продажи своего культового итальянского спортивного автомобиля стоимостью более 200 000 долларов уровнем ниже 7000 единиц, несмотря на растущий спрос в Китае, на Ближнем Востоке



Ferrari

Несмотря на растущий спрос, Ferrari ограничивает объем производства и количество продаваемых спортивных автомобилей, чтобы сохранить эксклюзивность своего бренда.
Источник: Ian Shaw/Alamy Stock Photo

и в Соединенных Штатах. Но даже такие понятия, как эксклюзивность и статус, могут зависеть от целевых клиентов. Например, на внутреннем рынке Бразилии Brahma — это самое обычное легкое пиво, но в Европе, где его называют «Бразилия в бутылке», у него почти что премиальный имидж. Пиво Pabst Blue Ribbon — давний фаворит среди студентов колледжей США, но его продажи резко возросли в Китае, где его обновленная бутылка и рекламные заявления о том, что оно «выдерживается в бочке из ценных пород дерева, как шотландский виски», позволяют ему продаваться по цене в 44 доллара[13].

«Ценовые подсказки»*. Сигналы, посылаемые покупателям устанавливаемой ценой, также важны в психологическом плане. Многие продавцы считают, что цены должны заканчиваться нечетным числом. Считается, что покупатели воспринимают товар стоимостью 299 долларов находящимся в диапазоне двухсот, а не трехсот долларов; информация о цене ими обрабатывается, как правило, «слева направо», а не путем округления. «Маскировка» цены таким способом важна, если в массовом сознании существует мысленный скачок в восприятии дороговизны товара при округлении цены в бóльшую сторону.

Еще одно объяснение популярности окончания цен цифрой 9 заключается в том, что в сознании среднестатистического потребителя закрепилось представление, что такого вида ценам почти всегда сопутствуют скидки или специальные акции. Поэтому, если какая-то компания хочет создать имидж своей «премиальности», ей, вероятно, следует избегать тактики ценообразования с нечетными окончаниями. Одно из исследований показало, что, когда цена платья выросла с 34 до 39 долларов, то спрос в действительности увеличился; но он не изменился при росте с 34 до 44 долларов[14].

Цены, оканчивающиеся на 0 и 5, также популярны, и считается, что потребителям их легче ментально обрабатывать и извлекать из памяти. Таблички «Распродажа» рядом с ценниками подстегивают спрос, но только если ими не злоупотреблять. Таким образом, общий объем продаж в какой-либо категории является самым высоким, когда некоторые — но не все — товары в ней имеют указания на распродажу; после превышения определенного порогового значения эти знаки могут приводить к его падению[15].

Ценовые сигналы-подсказки, такие как указатели распродажи и цены, оканчивающиеся на 9, оказывают большее влияние, когда потребитель плохо осведомлен о ценах на данную продукцию; когда он покупает товар этого рода нечасто или является покупателем-новичком в какой-то категории; а также когда дизайн продуктов меняется со временем; когда цены меняются в зависимости от сезона; когда качество или размеры различаются в разных магазинах[16]. Эти «ценовые хитрости» тем менее эффективны, чем больше они используются. Заявление об ограниченной доступности (например, «только в течение трех дней!») также может стимулировать продажи, подстегивая потребителей, активно покупающих данный продукт[17].

УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕНЫ

Фирма должна установить начальную цену, когда она выводит на рынок новый продукт, представляет свой обычный продукт в новом канале сбыта или в новом географическом районе, а также когда подает заявку на новые контрактные работы. Она должна решить, как позиционировать свой продукт по качеству и цене[18].

Большинство рынков имеют от трех до пяти ценовых категорий или уровней. Marriott Hotels успешно продвигает различные свои бренды или их варианты для разных ценовых категорий: JW Marriott (высший ценовой сегмент), Marriott Marquis (высокий сегмент), Marriott (сегмент с умеренно высокими ценами), Renaissance (отели с повышенными ценами), Courtyard (среднеценовой сегмент), TownePlace Suites (бюджетный сегмент) и Fairfield Inn (низкие цены). Фирмы разрабатывают свои стратегии брендинга, чтобы приводить потребителей к пониманию соотношения цены и качества своих продуктов или услуг[19].

Компания должна учитывать множество факторов при формулировке своей ценовой политики. Процесс ценообразования включает шесть основных этапов: определение цели ценообразования; определение уровня спроса; оценка затрат; анализ затрат, цен и предложений конкурентов; выбор метода ценообразования; установление окончательной цены.

* Данный термин, скорее всего, нельзя считать общепринятым. В оригинале он выглядит как Pricing Cues, что может быть переведено и как «подсказка», и как «сигнал», и даже как «манипуляция». — *Примеч. пер.*

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Цена рыночного предложения зависит от общих целей фирмы. Чем они яснее, тем легче установить цену. Существуют всего четыре общие цели ценообразования: текущая прибыль, завоевание рынка, «снятие сливок» с рынка и утверждение своего лидерства в отношении качества.

- **Краткосрочная прибыльность.** Многие компании пытаются устанавливать цены, которые максимизируют текущую прибыль. Они оценивают спрос и затраты, связанные с ценовыми альтернативами, и выбирают ту цену, которая обеспечивает максимальную текущую прибыль, денежный поток или норму рентабельности инвестиций. Эта стратегия предполагает, что фирма знает тонкости структуры спроса и затрат, но в действительности их трудно оценить. Более того, уделяя особое внимание текущим результатам, компания может принести им в жертву долгосрочные перспективы, игнорируя влияние других рыночных факторов, не учитывая возможную реакцию конкурентов и юридические ограничения в отношении цены.
- **Проникновение на рынок.** Компании, которые ориентируются на эту цель в своей стратегии ценообразования, хотят максимизировать свою долю рынка. Они считают, что более высокий объем продаж рано или поздно приведет к снижению удельных затрат и увеличению прибыли в долгосрочной перспективе, поэтому устанавливают на свой продукт очень низкую цену, предполагая, что рынок будет чувствителен к такой агрессивной политике. Компания Texas Instruments в течение многих лет успешно практиковала ценообразование, направленное на завоевание рынка. Логика такова: компания построит большой завод, установит цену как можно ниже, завоюет большую долю рынка, добьется падения издержек, что позволит еще больше снизить цену благодаря снижению затрат.

  Следующие условия благоприятствуют принятию ценовой стратегии проникновения на рынок: (1) рынок очень чувствителен к цене, а низкая цена стимулирует рост рынка; (2) затраты на производство и сбыт снижаются по мере накопления производственного опыта; (3) низкая цена препятствует возникновению фактической и потенциальной конкуренции.
- **Скимминг* рынка.** Компании, выводящие на рынок новые технологии, предпочитают сразу устанавливать на свои продукты высокие цены, чтобы максимизировать «снятие сливок». При этом предложение делается доступным только для тех клиентов, кто действительно в наибольшей мере готов платить. Так, Sony часто практикует ценообразование по принципу скимминга, при котором цены поначалу устанавливаются достаточно высокими, но со временем медленно снижаются.

  «Снятие сливок» с рынка выгодно при следующих условиях: (1) имеется достаточное количество покупателей на данный продукт, что сигнализирует о высоком текущем спросе; (2) высокая начальная цена не привлекает на данный рынок большое число конкурентов; (3) высокая цена создает имидж высококлассного продукта.
- **Лидерство в качестве.** Компания может стремиться стать на рынке лидером по качеству. Чтобы его завоевать и сохранить, она должна устанавливать относительно высокие цены, чтобы иметь возможность инвестировать в исследования и разработки, производство и предоставление услуг. Такие бренды, как Starbucks, Aveda, Victoria's Secret, BMW и Viking, позиционируют себя как лидеры качества в своих категориях, сочетая качество, «люксовость» и премиальные цены с чрезвычайно лояльной клиентской базой. Grey Goose и Absolut заняли нишу супер-премиум-класса в категории практически не имеющей запаха, цвета и вкуса водки благодаря грамотному маркетингу, при котором продукция этих брендов выглядела стильно и эксклюзивно.

Некоммерческие и общественные организации могут иметь другие цели ценообразования. Например, университет может стремиться к частичному возмещению затрат, зная, что для покрытия оставшихся расходов он должен полагаться на частные пожертвования и государственные гранты. Некоммерческая больница при ценообразовании может стремиться к полному возмещению затрат. Некоммерческая театральная компания может установить такую цену на свои постановки, чтобы заполнять максимальное

* Этот жаргонный термин в русском языке имеет только очень просторечные аналоги — «снятие сливок», «стрижка купонов» и т. п. — *Примеч. пер.*

количество мест в зрительном зале. Какое-либо агентство социального обслуживания может устанавливать цены на свои услуги в зависимости от доходов клиентов.

Какой бы ни была конкретная цель, те предприятия, которые используют цены в качестве стратегического инструмента, в конечном итоге получат больше прибыли, чем те, которые просто определяют свои цены, отталкиваясь от издержек или пассивно следуя рыночным реалиям. Для художественных музеев, которые на входных билетах зарабатывают в среднем только 5 % своих доходов, такое ценообразование может означать посылаемый во внешний мир сигнал, который влияет на их общественный имидж и на объем получаемых ими пожертвований и спонсорской поддержки.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ СПРОСА

Разные цены на продукт приведут к разному уровню спроса на него и по-разному повлияют на маркетинговые цели компании. Обычно существует обратная зависимость между ценой и спросом: чем выше цена, тем ниже спрос. Но в случае престижных товаров кривая спроса иногда может быть восходящей. Некоторые потребители принимают более высокую цену как сигнал о лучшем продукте. Однако если цена слишком высока, то спрос может упасть.

Чтобы оценить спрос на рыночное предложение компании, необходимо знать, насколько чувствительным к изменению цены (или «эластичным») является спрос. Ценовая эластичность спроса отражает степень, в которой изменение цены приводит к изменению количества проданного товара. Чем ниже ценовая эластичность, тем менее чувствительны потребители к повышению цен и тем больше вероятность того, что повышение цен может увеличить выручку от продаж[20].

Рассмотрим два примера кривых спроса, изображенных на рис. 11.1. На графике (а) повышение цены с 10 до 15 долларов приводит к относительно небольшому снижению спроса со 105 до 100 единиц. На графике (б) такое же повышение цены приводит к существенному падению спроса со 150 до 50 единиц. Если спрос при относительно небольшом изменении цены практически не меняется, то говорят, что он неэластичен. В противоположном случае он считается эластичным.

Чем выше эластичность, тем больше прирост объема продаж в результате снижения цены на 1 %. Если спрос эластичен, продавцам следует рассмотреть возможность снижения цены, чтобы увеличить общую выручку. Это имеет смысл до тех пор, пока затраты на производство и продажу большего количества единиц не начнут увеличиваться непропорционально сильно.

Ценовая эластичность спроса зависит от величины и направления предполагаемого изменения цены. Она может быть незначительной при небольшом изменении цены и существенной при большом. Она может отличаться в случаях снижения или повышения цены; также может существовать «полоса ценового безразличия», в пределах которой изменения цены оказывают лишь незначительное влияние или вовсе не оказывают никакого влияния на спрос.

Долгосрочная ценовая эластичность может отличаться от краткосрочной. Покупатели могут продолжать покупать у текущего поставщика после повышения им цены, но в конечном итоге

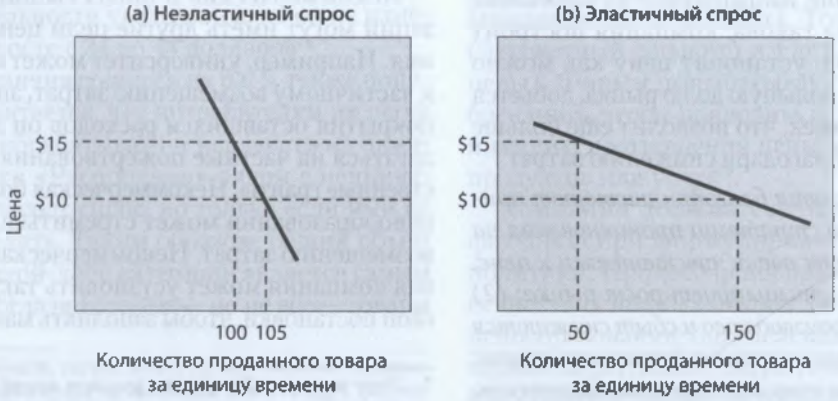


Рис. 11.1. Эластичный и неэластичный спрос

поменяют его на другого; в таком случае спрос является более эластичным в долгосрочной перспективе, чем в краткосрочной. Или наоборот: покупатели могут отказаться от поставщика немедленно после повышения им цены, но вернуться к нему позднее. Различие между краткосрочной и долгосрочной эластичностью означает, что продавцы не узнают об общем эффекте изменения цены до тех пор, пока не пройдет определенное время.

Вообще говоря, ценовая эластичность низка, когда (1) товар отличается от других или на рынке мало (или вовсе) нет его заменителей или конкурентов; (2) потребители не могут сразу заметить рост цены; (3) потребители медленно меняют свои покупательские привычки; (4) потребители считают, что более высокие цены оправданы такими факторами, как стоимость создания продукта, его дефицит и налогообложение; (5) расходы составляют меньшую часть общего дохода покупателя или общей стоимости конечного продукта; (6) часть или все расходы несет другая сторона[21].

Один очень глубокий обзор результатов 40-летнего периода академических исследований ценовой эластичности показал, что средняя ценовая эластичность для всех изучаемых продуктов, рынков и периодов времени составляет −2,6222. Другими словами, снижение цены на 1 % в среднем приводит к 2,62% роста объема продаж. Кроме того, ценовая эластичность оказалась выше для товаров длительного пользования и также была выше для продуктов, находящихся на стадиях внедрения или роста, чем для тех, которые были уже на стадиях зрелости/упадка. Наконец, эластичность цен во время специальных акций и действия временных скидок была выше, чем наблюдаемая их эластичность в краткосрочной перспективе (хотя, если сравнивать ее с тем, что имеет место в долгосрочной перспективе, то было верно обратное).

ОЦЕНКА ЗАТРАТ

Спрос создает потолок цены, которую компания может устанавливать на свой продукт. Затраты же определяют ее нижнюю границу. Компании стремятся назначать такие цены, которые покрывают их затраты на производство, дистрибуцию и продажи и содержат в себе справедливое вознаграждение за их усилия и взятые на себя риски.

Постоянные, переменные и общие затраты. Затраты компании бывают двух видов: постоянные и переменные. Постоянные затраты — это затраты, которые не зависят от объема производства или выручки от продаж. Компания должна ежемесячно оплачивать счета за аренду, отопление, проценты по кредитам, заработную плату и т. д., независимо от того, что у нее получается на выходе.

Переменные же затраты напрямую зависят от уровня производства. Например, каждый планшетный компьютер, произведенный Samsung, включает в себя стоимость пластика и стекла, процессорных микросхем и другой электроники, а также упаковки. Эти затраты имеют тенденцию быть постоянными на единицу произведенной продукции, но они называются переменными, поскольку их общая сумма зависит от количества выпущенных товарных единиц.

Общие затраты состоят из суммы постоянных и переменных затрат для любого заданного уровня производства. Средняя стоимость — это стоимость единицы продукции на данном уровне производства; она равна общим затратам, поделенным на объем производства. Задача менеджмента — установить такую цену, которая по крайней мере покроет общие производственные затраты при данном уровне производства.

Для разумного ценообразования руководству компании необходимо знать, как меняются затраты в зависимости от объема производства. Возьмем случай, когда такая компания, как Samsung, построила завод фиксированных размеров мощностью производства в 1000 планшетных компьютеров в день. Стоимость единицы продукции высока, если в день производится несколько единиц продукции. По мере того как производство приближается к 1000 единиц в день, средние затраты падают, поскольку постоянные затраты распределяются на большее количество единиц продукции. Однако краткосрочные средние затраты увеличиваются после выпуска 1000 единиц, потому что завод становится неэффективным: рабочим приходится ждать своей очереди, чтобы использовать фабричное оборудование, при этом мешая друг другу; кроме того, перегружаемые машины начинают чаще ломаться.

Если же Samsung посчитает, что сможет продавать 2000 устройств в день, то ему следует подумать о строительстве более крупного завода.

На нем будут использоваться более эффективные машины и механизмы, а удельная стоимость производства 2000 планшетов в день будет ниже, чем в случае с заводом мощностью 1000 единиц в день. На самом деле еще больший завод, способный собирать, скажем, 3000 устройств в день, мог бы быть даже еще более эффективным, а вот огромное производство (производительностью в 4000 единиц продукции) грозило бы стать менее эффективным из-за растущего отрицательного эффекта масштаба: слишком много рабочих, которыми сложнее управлять, увеличивающийся объем сопутствующей (например, бумажной) работы может все замедлять. В этом примере завод производительностью 3000 штук в день является оптимальным вариантом, если спрос достаточно высок, чтобы соответствовать такому объему выпуска продукции.

На самом деле существует больше затрат, чем те, что так или иначе связаны с производством. Чтобы оценить реальную рентабельность продаж различным типам розничных продавцов или клиентов, производителю необходимо использовать учет затрат по видам деятельности вместо стандартного учета общих затрат.

Влияние накопленного опыта. Предположим, Samsung управляет заводом, который производит 3000 планшетных компьютеров в день. По мере того как компания приобретает опыт производства планшетов, методы ее работы совершенствуются. Рабочие осваивают наиболее эффективные приемы, снабжение материалами и компонентами становится более «гладким», а затраты на закупки снижаются. В результате снижается средняя себестоимость единицы продукции. Таким образом, для первых 100 000 планшетов она составляла 100 долларов за штуку, но уже после того, как компания произвела 200 000 компьютеров, она упала до 90 долларов. После того как ее накопленный производственный опыт снова удвоится, фирма выпустит порядка 400 000 изделий, их средняя себестоимость составит 80 долларов. Это снижение средних издержек вследствие отладки всех процессов называется «эффектом кривой опыта».

Теперь предположим, что на данном конкретном рынке планшетов конкурируют три фирмы: Samsung, фирма А и фирма Б. Samsung является производителем с наименьшими издержками на уровне 80, произведя в прошлом 400 000 единиц. Если все три фирмы продают планшеты по 100 долларов, Samsung получает прибыль в размере 20 долларов за единицу, фирма А получает 10 долларов за единицу, а фирма В просто остается на уровне безубыточности. Разумным шагом для Samsung было бы снижение цены до 90 долларов. Это полностью вытеснит В с рынка, и даже А может подумать о своем уходе. Samsung перехватит бизнес, который иначе достался бы В (и, возможно, частично А). Кроме того, при более низкой цене на рынке будут появляться более чувствительные к цене покупатели. По мере того как производство превысит 400 000 единиц, затраты Samsung могут снижаться еще быстрее, обгоняя (за счет роста объема продаж) восстановление общей прибыли даже при цене в 90 долларов.

Тем не менее ценообразование на основе «эффекта кривой опыта» сопряжено с серьезными рисками. Агрессивные цены могут создать для продукта имидж «дешевки». Он также предполагает, что конкуренты являются слабыми и «плетутся в технологическом хвосте». Данная стратегия заставляет компанию строить больше заводов для удовлетворения спроса, но сильный конкурент может выйти на рынок с какой-либо инновацией или с использованием более дешевой технологии. Тогда лидер окажется «застрявшим в болоте» старой технологии.

В большинстве случаев ценообразование на основе кривой опыта отталкивается только от производственных затрат, но ведь можно оптимизировать все издержки, включая расходы на маркетинг. Если каждая из трех фирм инвестирует крупную сумму денег в маркетинг, та из них, которая занимается этим дольше всех, может оказаться самой эффективной в этом отношении. В результате она сможет позволить себе устанавливать на свой продукт немного более низкую цену и по-прежнему получать примерно ту же прибыль при прочих равных затратах.

АНАЛИЗ ЗАТРАТ, ЦЕН И ПРЕДЛОЖЕНИЙ КОНКУРЕНТОВ

В пределах диапазона допустимых цен, определяемых рыночным спросом и расходами компании, она должна учитывать издержки, цены и возможные действия конкурентов. Если предложение фирмы включает в себя функции и характеристики, которых нет у ближайшего конкурента, она должна оценить их ценность в глазах покупателя и учесть эту ценность, приплюсовав

ее к цене конкурента. Если предложение конкурента содержит некоторые характеристики, не предлагаемые фирмой, то последней следует принять это во внимание и вычесть какую-то величину из своей цены. Рассмотрев все это, компании следует решить, может ли она установить более высокую цену, чем конкурент, или ей придется довольствоваться такой же — или даже меньшей[23].

Компании, предлагающие «мощное» сочетание низкой цены и высокого качества, покоряют сердца и кошельки потребителей во всем мире[24]. Такие игроки, как Aldi, Lidl, JetBlue Airways и Southwest Airlines, меняют способ, которым потребители почти любого возраста и уровня дохода покупают продукты, одежду, авиабилеты, финансовые услуги и другие товары и услуги.

Рыночные игроки правы в том, что постоянно чувствуют угрозы. Начинающие фирмы часто нацеливаются на обслуживание только одного или нескольких потребительских сегментов, на лучший сервис поставок или на предоставление только одного дополнительного преимущества, а также на сочетание низких цен с высокоэффективной операционной деятельностью для снижения своих издержек. И они изменили ожидания потребителей относительно компромисса между качеством и ценой.

Согласно одной теоретической школе, компаниям следует создавать свои собственные подразделения, ориентированные на низкозатратную операционную деятельность, чтобы бороться с конкурентами, предлагающими выгодные цены, только если при этом (1) их существующий бизнес станет в результате более конкурентоспособным и (2) их новый бизнес сможет воспользоваться некоторыми преимуществами, которых у него не было бы, если бы он был полностью независимым[25].

Недорогие операционные подразделения, созданные HSBC, ING, Merrill Lynch и Royal Bank of Scotland, — First Direct, ING Direct, ML Direct и Direct Line Insurance соответственно — частично успешны благодаря синергии между старыми и новыми направлениями бизнеса. Крупные авиакомпании также представили собственных бюджетных перевозчиков. Но Continental Lite, KLM Buzz, SAS Snowflake и United Ted потерпели неудачу отчасти из-за отсутствия синергии. Такие предприятия должны создаваться и запускаться как самостоятельный источник дохода, а не только как защитная реакция на действия конкурентов.

ВЫБОР МЕТОДА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Учитывая динамику спроса клиентов, роль затрат и цены конкурентов, компания должна быть готова выбрать метод ценообразования. При этом принимаются во внимание три основных фактора: затраты, конкуренты и потребители. Затраты устанавливают нижний предел цены. Ориентиром служат цены конкурентов и цены продуктов-заменителей. Фактор того, насколько клиенты будут оценивать уникальные характеристики продукта, устанавливает потолок цен.

Компании выбирают метод ценообразования, учитывающий одно или несколько из этих трех соображений. Мы рассмотрим пять методов: наценку, ценообразование на основе целевой нормы прибыли, на основе экономической ценности для клиента, на основе ориентации на конкурентов и его аукционный тип.

Наценка. Самый элементарный метод ценообразования — установление наценки — заключается в добавлении стандартной наценки к стоимости продукта. Строительные компании подают заявки на работу, оценивая общую стоимость проекта и добавляя стандартную наценку для получения прибыли. Юристы и бухгалтеры обычно устанавливают цену, добавляя стандартную надбавку к стоимости своего времени и сопутствующим затратам.

Предположим, что производитель тостеров имеет следующие затраты и ожидаемые объемы продаж:

Переменные затраты в расчете на единицу продукции — 10;

Постоянные затраты — 300 000;

Ожидаемый объем продаж в штуках — 50 000;

Себестоимость единицы продукции рассчитывается по формуле:

Себестоимость = переменные затраты + + (постоянные затраты / продажи в штуках) = = 10 + 300 000/50 000 = 16.

Теперь предположим, что производитель хочет сделать 20%-ю наценку на каждую проданную единицу. Тогда он должен — согласно этому методу — выставить цену, рассчитанную по формуле:

Цена с учетом наценки = себестоимость штуки / (1 — желаемая отдача от продажи) = 16/(1 – 0,2) = 20.

Производитель будет взимать с дилеров по 20 долларов за тостер и получать прибыль в размере 4 долларов за штуку. Если дилеры хотят

заработать 50 % от их цены продаж, они сделают наценку на тостер в 100 % — до 40 долларов. Наценки, как правило, выше на специализированные и сезонные (чтобы покрыть риск того, что они останутся непроданными) товары, продукты, характеризующиеся более медленным оборотом, а также высокими затратами на хранение и обработку, и, кроме этого, неэластичные по спросу, например лекарства, отпускаемые по рецепту.

Логично ли использование стандартных наценок? Как правило, нет. Ведь покупателей часто не волнуют затраты производителя. На самом деле любой метод ценообразования, который игнорирует текущий спрос, воспринимаемую ценность и конкуренцию, вряд ли приведет к оптимальной цене. Тем не менее ценообразование с наценкой остается популярным. Во-первых, продавцам гораздо легче определить затраты, чем оценить спрос. Привязывая цену к себестоимости, продавцы упрощают задачу ценообразования. Во-вторых, когда все фирмы в отрасли используют этот метод ценообразования, цены становятся одинаковыми, а ценовая конкуренция сводится к минимуму. В-третьих, многие люди считают, что ценообразование по принципу «затраты плюс» является более справедливым как для покупателей, так и для продавцов. Продавцы не наживаются излишне на покупателях, когда спрос со стороны последних становится особо высоким, и получают «справедливую» отдачу от своих вложений.

Ценообразование на основе целевой нормы прибыли. В этом случае фирма начинает с установления целевой нормы прибыли (например, 10 % выручки от продаж), а затем устанавливает цену, которая обеспечит желаемую норму прибыли. Ценообразование на основе целевой нормы прибыли часто используется в жестко регулируемых отраслях, поскольку оно не принимает во внимание факторы потребительского спроса и конкурирующих предложений. Например, этим методом часто пользуются коммунальные службы, которым необходимо обеспечить «справедливую» окупаемость инвестиций.

Предположим, что производитель тостеров вложил в этот бизнес миллион долларов и хочет установить цену, обеспечивающую 20%-ю рентабельность своих инвестиций, а именно 200 000 долларов. Цена, соответствующая этой целевой доходности, определяется по следующей формуле:

Цена = себестоимость единицы продукции + (целевая доходность × вложенный капитал)/объем продаж в штуках = 16 + 0,20 × × 1 000 000 / 50 000 = 20.

Производитель получит 20 %-ю окупаемость инвестиций при условии, что его оценка предполагаемых затрат и прогноз по объему продаж окажутся точными. Но что, если продажи не достигнут 50 000 единиц? Производителю следует ориентироваться на график выхода на безубыточность, чтобы понимать, что может произойти при других уровнях продаж (рис. 11.2). Постоянные затраты составляют 300 000 долларов независимо от объема производства и продаж. Переменные затраты, не показанные на этом рисунке, растут с увеличением этого объема. Общие затраты равны сумме постоянных и переменных затрат. Кривая общего дохода начинается с нуля и поднимается с каждой проданной единицей.

Кривые общего дохода и общих затрат пересекаются на уровне 30 000 единиц. Это тот объем продаж, при котором фирма выходит на уровень безубыточности. Мы можем проиллюстрировать это следующей формулой:

Объем продаж, обеспечивающий безубыточность = постоянные затраты / (цена – переменные затраты) = 300 000/(20 – 10) = 30 000.

Производитель, конечно, надеется, что рынок сможет «поглотить» 50 000 штук по 20 долларов, и в этом случае он — в ответ на свои вложения в миллион долларов — получит 200 000 долларов прибыли; однако многое будет зависеть от ценовой эластичности спроса и цен конкурентов. К сожалению, при ценообразовании на основе целевой нормы прибыли, как правило, эти соображения игнорируются. Производителю необходимо рассматривать различные варианты цены и оценивать их возможное влияние на объем продаж и получаемую прибыль.

Ценообразование на основе экономической ценности для клиента. В настоящее время все большее число компаний основывают свои цены на экономической ценности их продуктов для клиента. При таком ценообразовании требуется учитывать множество входных данных, таких как представление покупателя о характеристиках и эксплуатационных качествах продукта, результативность канала сбыта, уровни гарантийных обязательств и клиентской поддержке, а также более «мягкие» факторы (репутация

поставщика, его надежность и заслуживаемое им уважение). Компании должны предоставлять покупателям ту ценность, которая была обещана в их предложении, и клиент должен чувствовать, что он ее и в самом деле получил. Фирмы используют другие элементы маркетинговых программ, такие как реклама, фактор взаимодействия клиента с торговыми агентами и интернет, для коммуникации и повышения воспринимаемой в сознании покупателей ценности.

Компания-продавец может с успехом устанавливать более высокую, чем у конкурентов, цену, если ей удается убедить покупателей в том, что при этом предлагается самая низкая совокупная стоимость владения изделием. Сервисные элементы, содержащиеся в предложении продукта, часто рассматриваются только как стимулы к покупке, а не как повышающие ценность этого предложения дополнения, за которые также можно взимать плату. Одна из самых распространенных ошибок, которую допускают производители, заключается в том, что они предлагают всевозможные услуги с целью дифференцировать свою продукцию, но при этом не учитывая в цене то, что они сами по себе стоят денег.

Компания Caterpillar отталкивается от воспринимаемой клиентами ценности своей строительной техники для установления цен на нее. Трактор Caterpillar может стоить 100 000 долларов, хотя цена на аналогичную машину конкурента будет 90 000 долларов. Когда потенциальный покупатель спрашивает сотрудника какого-то дилера Caterpillar, почему он должен платить за этот трактор на 10 000 долларов больше, ему отвечают примерно следующее:

90 000 — это цена на трактор, если исходить из того, что он является абсолютным аналогом трактора конкурента.

7000 — наценка, отражающая, что вся техника Caterpillar отличается особой долговечностью.

6000 — наценка, отражающая, что вся техника Caterpillar отличается особой надежностью.

5000 — наценка, отражающая, что Caterpillar предоставляет эксклюзивный уровень сервиса.

2000 — наценка за то, что Caterpillar дает больший гарантийный срок на отдельные компоненты.

110 000 — это постоянная цена на трактор Caterpillar, отражающая особую ценность техники фирмы.

–10 000 — мы предоставляем вам скидку.

100 000 — ваша окончательная общая цена.

Дилер Caterpillar таким образом показывает, что, хотя клиентов просят заплатить за этот трактор дополнительно 10 000 долларов, при этом они — «на самом деле» — получают дополнительные выгоды, которые стоят все 20 000 долларов! И клиент выбирает трактор Caterpillar, так как его убедили, что его общие эксплуатационные расходы в течение всего срока службы трактора будут ниже.

Продавцам крайне важно добиться того, чтобы клиенты поняли общую ценность предлагаемого продукта или услуги. Рассмотрим опыт PACCAR.

PACCAR

Компания PACCAR Inc. — производитель грузовиков Kenworth и Peterbilt — может позволить себе устанавливать 10%-ю надбавку к среднерыночной цене подобных машин за счет своего неустанного внимания ко всем аспектам обслуживания клиентов

Рис. 11.2. График, иллюстрирующий определение точки безубыточности при установлении цены, что позволит получить целевую доходность и объем продаж, при котором достигается точка безубыточности

с целью максимизации предоставляемой им общей ценности. Транспортная компания Contract Freighters, бывшая на протяжении 20 лет лояльным клиентом PACCAR, оправдывала размещение заказа на еще 700 новых грузовиков — несмотря на их более высокую цену — их более высоким воспринимаемым качеством: более высокой надежностью, возможностью назначения более высокой стоимости при сдаче их в аренду и даже эксклюзивным плюшевым интерьером, который является более привлекательным для водителей. PACCAR идет вразрез с тенденцией коммодитизации, изготавливая свои грузовики по индивидуальным заказам. Компания вкладывает значительные средства в свое технологическое развитие и может создавать прототипы новых деталей за несколько часов, а не дней или недель, что позволяет проводить более частые обновления. PACCAR первой внедрила гибридные автомобили в отрасль коммерческих грузоперевозок (и продавала их по более высоким ценам). Многолетняя программа по разработке и «доведению до ума» самых качественных и эффективных грузовиков в отрасли (стоимостью миллиард долларов) привела к успешному запуску нескольких новых линеек грузовиков[26].

Даже когда компания утверждает, что ее предложение обеспечивает бóльшую итоговую ценность, не все клиенты реагируют на это положительно. Некоторых волнует только собственно цена покупки. Но также обычно есть сегмент тех покупателей, которые особо озабочены вопросами качества. Зонты необходимы в течение трех месяцев почти непрекращающихся муссонных дождей в некоторых индийских городах, например Мумбаи, и производители зонтов Stag оказались вовлечены в ожесточенную ценовую войну с более дешевыми китайскими конкурентами. Поняв, что, ввязавшись в нее, они слишком сильно жертвуют качеством, менеджеры Stag решили повысить качество своих изделий за счет новых расцветок, нового дизайна и таких функций, как встроенные мощные фонарики и предварительно записанная музыка. Несмотря на более высокие цены, продажи улучшенных таким образом зонтов Stag действительно выросли[27].

Ключом к ценообразованию, обеспечивающему экономическую ценность для клиента, является наделение продуктов какими-либо уникальными свойствами и отличиями от того, что предлагают конкуренты, и демонстрация этого потенциальным покупателям. Для этого компания должна полностью понимать процесс принятия решений клиентом. Например, компания Goodyear испытала трудности, когда решила установить надбавку к цене на свои новые шины, несмотря на рекламу своих инновационных решений, позволивших продлить срок службы протектора. Поскольку у потребителей не было возможности сравнить эту цену со стоимостью чего-то подобного у конкурентов, они, как правило, тяготели к самым дешевым, но еще допустимым по качеству вариантам. Goodyear нашел выход в том, чтобы сообщать о преимуществах своих моделей, отталкиваясь от оценок ожидаемого пробега, а не от их технических характеристик и содержавшихся в них инноваций — и это упростило сравнивание продуктов[28].

Ценообразование «с оглядкой на конкурентов». В этом случае (называемом еще ценообразованием «по текущей ценовой ставке») фирма устанавливает свою цену, отталкиваясь, в основном, от цен конкурентов. Все фирмы в отраслях, продающих такие товары, как сталь, бумага или удобрения, обычно устанавливают одинаковую цену. Менее крупные фирмы «следуют за лидером», меняя свои цены при изменении цен лидером рынка, а не при изменении спроса на их собственную продукцию или изменении своих затрат. Некоторые могут делать небольшую надбавку или скидку, но стараются сохранить

Peterbilt

Индивидуальное изготовление грузовиков Kenworth и Peterbilt с акцентом на качество, эффективность и комфорт максимизирует потребительскую ценность и позволяет PACCAR устанавливать более высокие цены на свои автомобили.
Источник: Jonathan Weiss/Alamy Stock Photo

примерную разницу. Таким образом, мелкие розничные продавцы бензина обычно берут на несколько центов меньше за галлон, чем крупные нефтяные компании, не допуская, чтобы эта разница существенно увеличивалась или уменьшалась. Этот принцип ценообразования довольно популярен. Там, где затраты неустоянны и/или их трудно измерить, когда спрос колеблется, когда возможная реакция конкурентов непонятна, фирмы считают, что этот принцип является хорошим решением, поскольку установление цен «с оглядкой на конкурентов» считается проявлением «коллективного разума отрасли».

Аукционный тип ценообразования. Аукционное ценообразование становится все более популярным, особенно благодаря множеству электронных торговых площадок, продающих все — от свиней до подержанных автомобилей — поскольку фирмы таким образом избавляются от избыточных запасов или бывших в употреблении товаров. Вот три основных типа аукционов и соответствующие им процедуры ценообразования[29].

- На **английских аукционах (растущие ставки)** один продавец и много покупателей. На таких сайтах, как eBay и Amazon.com, продавец выставляет товар, а участники торгов поднимают свои предложения до тех пор, пока не будет достигнута максимальная цена. Тот, кто предложит самую высокую цену, получает товар. Английские аукционы сегодня используются для продажи антиквариата, крупного рогатого скота, недвижимости, подержанного оборудования и транспортных средств. Kodak и Nortel продали на аукционах сотни патентов на беспроводные технологии и цифровые изображения, заработав таким образом сотни миллионов долларов[30].
- На **голландских аукционах (снижающиеся ставки)** может быть один продавец и множество покупателей или один покупатель и множество продавцов. В первом случае аукционист объявляет высокую цену на товар, а затем медленно ее снижает — до тех пор, пока участник торгов с ней не согласится. Во втором случае покупатель объявляет, что он хочет что-то купить, и потенциальные продавцы соревнуются друг с другом, чтобы предложить ему самую низкую цену. SAP Ariba проводит B2B-аукционы, на которых компании могут приобретать по низким ценам такие товары, как сталь, жиры, масла, бейджи, соленья, пластиковые бутылки, растворители, картон и даже юридические услуги или работы по уборке помещений и территорий[31].
- **Закрытые аукционы** позволяют потенциальным поставщикам подавать только одно предложение, не имея никакой информации о том, что предлагают конкуренты. США и другие правительства часто используют этот метод для закупки материалов или предоставления лицензий. Поставщик не будет предлагать цену ниже себестоимости, но и не может запрашивать слишком много, опасаясь потерять сделку. Результирующий эффект действия этих двух факторов является ожидаемой прибылью от предложения[32].

Чтобы купить оборудование для своих исследователей, Pfizer использует обратные онлайн-аукционы, на которых поставщики предлагают самую низкую цену, которую они готовы принять. Однако если рост экономии при закупках, который фирма-покупатель получает на онлайн-аукционе, приводит к слишком существенному уменьшению маржи у действующего поставщика, он может решить, что ценовые уступки «выжимаются» из чисто оппортунистских* соображений. Онлайн-аукционы с бо́льшим количеством участников могут привести к общему удовлетворению обеих сторон, которые в результате заключат сделку, более позитивным ожиданиям в будущем и менее острому восприятию проявлений оппортунизма[33].

УСТАНОВЛЕНИЕ ОКОНЧАТЕЛЬНОЙ ЦЕНЫ

Методы ценообразования сужают тот диапазон, внутри которого компания должна выбрать свою окончательную цену. Обычно фирмы не устанавливают какую-либо единую цену, а, скорее, вырабатывают структуру ценообразования,

* В российских (и вообще постсоветских) реалиях термин «оппортунизм» в основном ассоциируется с политикой и определенными течениями в социал-демократии конца XII — начала XX веков. В экономических науках под «оппортунизмом» понимается эгоистическое следование только своим бизнес-интересам, как правило, в ущерб интересам бизнес-партнеров. Причем часто это сопровождается обманом и манипуляциями. Попросту говоря, «оппортунизм» проявляется в том, что один из бизнес-игроков может воспользоваться «подвернувшейся возможностью» (нажиться), совершенно не чувствуя себя стесненным необходимостью следовать каким-то принципам честного бизнеса и не обращая внимание на возможные потери других сторон. — *Примеч. науч. ред.*

которая отражает следующие различия: в спросе и затратах, связанных с географией; требованиях сегментов рынка; сроках покупки; объемах заказов; частоте и регулярности поставок; гарантийных обязательствах; договорах на обслуживание и других факторах. В результате скидок, надбавок и рекламной поддержки компании редко получают одинаковую прибыль с каждой единицы проданного продукта.

Феномен предложения различных тарифных сеток разным потребителям и динамической корректировки цен стремительно развивается. Продавцы корректируют процесс установления цен, исходя из имеющегося на данный момент уровня складских запасов, скорости ухода товара (насколько быстро он продается), цен конкурентов и рекламных шагов. Даже спортивные команды корректируют цены на билеты, чтобы отразить популярность конкурента и время начала игры. Интернет-магазины, продающие свои товары на Amazon.com, меняют цены ежечасно или даже ежеминутно, отчасти для того, чтобы занимать первые места в результатах поисковой выдачи.

Ценовая дискриминация возникает, когда компания продает один и тот же товар или услугу по двум или более ценам, различающимся настолько, что они не объясняются возможной разницей в затратах. При ценовой дискриминации первой степени продавец взимает с каждого покупателя отдельную плату в зависимости от того, насколько велика потребность в продукте в каждом конкретном случае. При ценовой дискриминации второй степени продавец предлагает более низкую цену покупателям, которые берут больши́е объемы. Однако с некоторыми услугами, например сотовой связи, многоуровневое ценообразование иногда приводит к тому, что потребители фактически платят больше при более интенсивном использовании этого сервиса. В случае ценовой дискриминации третьей степени продавец устанавливает различные цены для разных потребительских сегментов, что может быть проиллюстрировано следующими примерами[34].

- **Ценообразование для потребительского сегмента.** Разные сегменты потребителей платят разные цены за один и тот же продукт или услугу. Например, музеи часто взимают меньшую плату за вход со студентов и пожилых людей. Когда туристическое онлайн-агентство Orbitz обнаружило, что люди, использующие компьютеры Apple Mac, тратят на проживание в отелях за ночь в среднем на 30 % больше, оно начало предлагать им другие, а иногда и более дорогие варианты путешествий, чем пользователям компьютеров на Windows. Orbitz также учитывает местоположение пользователя и его историю посещений сайта, а также общую популярность отеля и проводимые рекламные акции[35].
- **Цена в зависимости от формы предложения продукта.** Различные версии одного и того же продукта могут оцениваться по-разному, причем непропорционально их себестоимости. Evian продает двухлитровую бутылку своей минеральной воды всего за доллар, а вот 5 унций той же самой воды во флаконе с пульверизатором (для увлажнения) — за 12 долларов.
- **Цена в зависимости от канала сбыта.** Coca-Cola продается по разной цене в зависимости от того, покупает ли потребитель ее в изысканном ресторане, «забегаловке» или торговом автомате.
- **Цена в зависимости от местоположения.** Один и тот же продукт может стоить поразному в разных местах, хотя его себестоимость одинакова в каждом из них. Театры устанавливают разные цены на билеты в зависимости от места в зрительном зале и в зависимости от предпочтений публики. Некоторые фирмы сохраняют IP-адреса компьютеров и почтовые индексы своих покупателей, анализируют их на предмет физической близости к магазинам конкурентов и индивидуально корректируют свои цены.
- **Ценообразование в зависимости от времени и сезона.** Цены зависят от сезона, дня или часа. Рестораны взимают с «ранних пташек» меньшую плату, а некоторые отели взимают меньшую плату по выходным. Розничные цены на розы увеличиваются на 200 % в преддверии Дня святого Валентина.

Индустрии авиаперевозок и гостеприимства используют системы управления доходностью и соответствующее ценообразование, с помощью которых они предлагают скидки на ограниченные количества заблаговременных покупок, более высокие цены за покупки почти что «в последний момент» и самые низкие цены на «горящие предложения» — непосредственно перед тем, как срок действия этих предложений истечет. Авиакомпании взимают с пассажиров одного и того же рейса разную плату

в зависимости от класса места; времени суток (утренний или ночной перелет); дня недели (рабочий или выходной); сезона; работодателя, клиентской истории или статуса (принадлежит ли пассажир к категориям молодежи, военнослужащих, пенсионеров) и т. д. Вот почему на рейсе из Нью-Йорка в Майами вы можете заплатить за билет 200 долларов и сесть рядом с тем, кто заплатил 1290 долларов.

Однако постоянные колебания цен могут сильно усложнять ситуацию, когда речь идет об отношениях с потребителями. Один из способов заставить его работать — предлагать клиентам уникальный набор продуктов и услуг, точно отвечающих их потребностям, что усложняет сравнение цен. Другая тактика, которую предпочитают компании, заключается в использовании переменных цен в качестве вознаграждения, а не «штрафа». Так, судоходная компания APL вознаграждает более низкими тарифами за раннее бронирование тех клиентов, которые могут лучше оценивать и предсказывать, сколько пространства им потребуется для размещения их груза.

Хотя некоторые формы ценовой дискриминации являются незаконными (например, предложение разных цен на один и тот же товар разным покупателям в рамках одной и той же торговой группы), эта практика является вполне легальной, если продавец может доказать, что его затраты различны при продаже разных объемов или разного количества одного и того же товара разным продавцам. Однако «хищническое ценообразование» — продажа ниже себестоимости с целью уничтожения конкуренции — является незаконной практикой.

Чтобы ценовая дискриминация работала, должны существовать определенные условия. Во-первых, рынок должен быть сегментируемым, и сегменты должны отличаться по величине спроса. Во-вторых, покупатели, попадающие в более низкий ценовой сегмент, не должны иметь возможность перепродавать продукт тем, кто находится в более высоком ценовом сегменте. В-третьих, конкуренты не должны иметь возможность продавать дешевле в более высоком ценовом сегменте, чем данная фирма. В-четвертых, стоимость сегментации и расходы по контролю за рынком не должны превышать дополнительный доход, получаемый в результате ценовой дискриминации. Наконец, такая практика не должна порождать заметное недовольство клиентов.

УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕН ДЛЯ АССОРТИМЕНТА ПРОДУКЦИИ

Компаниям приходится менять свою логику ценообразования для какого-либо продукта, когда он является частью ассортимента (или товарной номенклатуры). В таком случае требуется найти такой набор цен, при котором максимизируется прибыль от продаж всего ассортимента. Этот процесс сложен, потому что существуют многочисленные взаимосвязи между спросом на различные продукты и их себестоимостями, а сами продукты к тому же являются предметами конкуренции в разных степенях. Мы можем выделить шесть основных ситуаций, требующих ценообразования с учетом того факта, что продукты продаются не независимо друг от друга, а как части общего ассортимента. Это ситуации: запланированных потерь прибыльности; привязки к дополнительным продуктам; наличия «якорных» продуктов; цен, состоящих из двух частей; наличия возможности продаж побочных продуктов; продаж продуктов в составе наборов.

- **Ценообразование с запланированным снижением прибыльности.** Компания может установить цену на конкретный продукт или услугу таким образом, чтобы максимизировать прибыльность всей линейки продуктов. Распространенным подходом к ценообразованию для линейки продуктов является ценообразование с запланированным снижением прибыльности. Супермаркеты и универмаги часто снижают цены на товары известных брендов, чтобы привлекать к себе дополнительные потоки покупателей. Этот подход окупается, если доход от вызванного ими общего роста продаж компенсирует более низкую маржу по «товарам-лидерам» — тем товарам, цены на которые специально занижены. Производители брендов, которые розничные торговцы используют в качестве подобных «лидеров», обычно возражают против подобной практики, потому что она может ослабить имидж бренда и вызвать жалобы со стороны других розничных продавцов, цены которых на данные продукты являются адекватными рынку. Производители пытались удержать посредников от использования такого метода ценообразования, лоббируя принятие законов о поддержании уровней розничных цен, но в конечном счете эти акты были отменены.

- **Ценообразование с привязкой к дополнительным продуктам.** Многие компании предлагают дополнительные товары (или дополнительные атрибуты основных товаров) и услуги вместе со своим основным продуктом. Ценообразование в таких случаях — это сложная задача, потому что требуется решить, что включать в стандартную цену, а что предлагать отдельно. Например, во многих ресторанах цены на напитки высокие, а на еду низкие. Выручка от блюд призвана просто покрыть затраты на их приготовление, а вот напитки, особенно спиртные, должны приносить основную прибыль. Это объясняет, почему официанты часто так горячо настаивают на том, чтобы клиенты заказывали напитки. В других ресторанах цены на алкоголь низкие, а на еду более высокие: этим в заведения привлекаются пьющие посетители (которые «вдогонку» покупают и еду).
- **Ценообразование при наличии «якорных» продуктов.** Некоторые изделия требуют использования вспомогательных или дополнительных продуктов. Так, производители бритв часто устанавливают на них весьма низкие цены, а вот лезвия к ним стоят относительно дорого. Кинотеатры и концертные площадки часто больше зарабатывают на сдаче в аренду площадей под торговые точки и на продажах сопутствующих товаров, чем на билетах[36]. Verizon может дать бесплатный сотовый телефон человеку, который обязуется при этом купить двухлетнюю подписку на сервис мобильной связи. Однако если на рынке вторичных, т. е. последующих, продаж дополнительный продукт будет стоить слишком дорого, то подделки и заменители могут снизить общий эффект. Например, потребители могут покупать картриджи и тонеры для своих принтеров у дисконтных поставщиков и экономить на этом от 20 до 30 % от цены оригинального производителя.
- **Двухкомпонентное ценообразование.** Многие сервисные фирмы используют двухкомпонентную систему ценообразования, состоящую из некоторой фиксированной платы за подключение к сервису и переменной платы за его использование. Так, абонентам сотовой связи, возможно, придется платить минимальную ежемесячную плату плюс плату за те звонки, которые выходят за пределы входящих в основной пакет минут. Парки развлечений взимают плату за вход плюс плату за конкретные аттракционы сверх определенного минимума. Фирма, предоставляющая такие услуги, сталкивается с проблемой, аналогичной той, что возникает при ценообразовании с «якорными» продуктами, а именно сколько брать за базовую услугу (фиксированная часть) и сколько за использование (переменная часть). Фиксированная плата должна быть достаточно низкой, чтобы побуждать к покупке; основная прибыль может затем поступать от платы за использование.
- **Ценообразование при наличии возможности продаж побочных продуктов.** Производство определенных товаров, например мяса или нефтепродуктов и других химикатов, часто дает побочные продукты, стоимость которых должна оцениваться соответственно их возможной ценности. Любой доход, полученный от побочных продуктов, поможет компании установить более низкую цену на свой основной продукт, если конкуренция вынудит сделать это. Созданная в 1855 году австралийская компания CSR первоначально называлась Colonial Sugar Refining Company и сразу завоевала хорошую репутацию как производитель сахара. Затем она начала продавать побочные продукты переработки сахарного тростника; отходы, представлявшие собой тростниковые волокна, использовались для производства стеновых плит. Сегодня вследствие развития своего бизнеса и приобретения других фирм переименованная в CSR компания стала одной из 10 крупнейших компаний Австралии по продаже строительных материалов.
- **Ценообразование для продуктов в составе наборов.** Продавцы часто объединяют продукты в наборы[37]. Иногда фирмы предлагают свои продукты только в составе наборов. Так, поставщики автотоваров все чаще объединяют свои предложения в специальные программы в духе «три в одном» и «четыре в одном». Особенно это заметно на примерах продуктов «второго уровня», таких как защита шин и дисков, ремонт мелких вмятин без покраски. Агент какого-нибудь востребованного актера может настаивать на том, чтобы тот снимался в фильме только в том случае, если в нем будут задействованы также и другие известные личности, например режиссеры или

сценаристы, которых представляет этот агент. Это форма «связанных» продаж. Возможны «смешанные» случаи — когда продавец предлагает товары как по отдельности, так и в составе наборов, при этом обычно взимая за комплект меньше, чем если бы товары покупались по отдельности. Цена сезонного абонемента в театр будет ниже, чем общая стоимость индивидуальных покупок билетов на каждый спектакль. Покупателям могут не требоваться все компоненты, поэтому экономия на наборе должна быть достаточно существенной, чтобы побудить их купить его[38]. Некоторым захочется взять не весь комплект, а только какую-то его часть — в обмен на снижение цены[39]. Такие клиенты попросят продавца «разделить» или «переформировать» комплексное предложение. Если поставщик сэкономит для себя 100 долларов, убрав из набора ненужный покупателю компонент (который и стоит эти 100 долларов), и снизит цену набора для клиента, скажем, на 80 долларов, то он и удовлетворит клиента, и увеличит свою прибыль на 20 долларов*.

ИНИЦИИРОВАНИЕ И РЕАГИРОВАНИЕ НА ИЗМЕНЕНИЯ ЦЕН

Чтобы отвоевать себе место на рынке, увеличить выручку от продаж и прибыль, компании часто предпринимают агрессивные ценовые действия, либо снижая свои цены, как правило, для привлечения к себе тех покупателей, которые являются клиентами конкурентов, либо повышая цены, чтобы получить большую выгоду от имеющихся клиентов.

ИНИЦИИРОВАНИЕ СНИЖЕНИЯ ЦЕН

Побудить фирму снизить цены могут несколько обстоятельств. Одним из них является наличие у нее избыточных производственных мощностей: ей требуется дальнейший рост бизнеса (т. е. объема продаж), но она не может обеспечить его за счет каких-то усилий по продвижению и улучшению продуктов или других мер. Компании иногда начинают снижать цены, стремясь тем самым к достижению доминирующего положения на рынке. При этом они либо отталкиваются от фактора своих более низких, чем у конкурентов, издержек в настоящем, либо инициируют снижение цен в надежде увеличить свою долю рынка и (за счет роста объемов производства и продаж) снизить издержки в ближайшем будущем.

Однако политика снижения цен для удержания клиентов или победы над конкурентами часто приводит к тому, что клиенты требуют дальнейших уступок в цене, а персонал отдела продаж приучается к тому, чтобы постоянно предлагать скидки[40]. Стратегия снижения цен может привести к другим возможным негативным последствиям, например к тому, что потребители начнут считать, что качество продукции фирмы низкое. Кроме того, с помощью низких цен покупается доля рынка, но не его лояльность — те же самые клиенты всегда готовы переключиться на любого другого подвернувшегося поставщика, который выдаст более дешевое предложение. Кроме того, конкуренты могут в качестве своей реакции снизить свои цены в еще большей степени, что спровоцирует ценовую войну. Существует также вероятность того, что конкуренты, предлагающие более высокие цены, смогут их снизить, чтобы соответствовать более низким ценам данной фирмы, но при этом будут иметь бóльшую финансовую устойчивость из-за своих более низких издержек.

У клиентов часто возникают сомнения и подозрения по поводу мотивов изменения цен[41]. Они могут предположить, что данный продукт вот-вот будет заменен новой моделью, что изделие работает со сбоями, а поэтому плохо продается, что у фирмы имеются финансовые проблемы, что цена скоро снизится еще больше или что общее качество продукта почему-то ухудшилось. Фирма должна тщательно отслеживать и принимать во внимание эти моменты.

ИНИЦИИРОВАНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЦЕН

Уместное повышение цены может значительно увеличить прибыль. Если средняя маржа компании составляет 3 % от продаж, то повышение

---

* В данном фрагменте авторы рассуждают излишне прямолинейно, фактически подразумевая, что у продавца не будет проблем с продажей изъятого из набора изделия, причем именно за 100 долларов. В реальной жизни часто может случиться так, что это изделие вне набора будет очень долго ждать своего покупателя... или его можно будет продать отдельно только за более низкую цену. — *Примеч. науч. ред.*

цены на 1 % увеличит ее прибыль на 33 % (при неизменном объеме продаж). Например, если компания установила на какой-то продукт цену в 10 долларов и продала 100 его единиц, при этом ее затраты составили 970 долларов, то в результате она получила прибыль в размере 30 долларов, или 3 % от общего объема продаж. Подняв цену на 10 центов (рост цены на 1 %), она могла бы увеличить свою прибыль до 40 долларов — т. е. на 33 % при том же объеме продаж.

Одним из основных факторов, провоцирующих рост цен, является инфляция издержек, при которой растущие затраты, опережающие рост производительности, сокращают размер прибыли и вынуждают компании регулярно повышать цены. Фирмы также часто повышают свои цены в большей мере, чем увеличиваются их затраты, в ожидании дальнейшего роста инфляции или введения государственного контроля над ценами — эта практика называется «упреждающим ценообразованием». Еще одним фактором, приводящим к росту цен, является высокий спрос, превышающий производственные возможности компании. Когда фирма не в состоянии обеспечить продукцией всех своих клиентов, она может поднять цены, нормировать поставки или сделать и то и другое.

Хотя всегда есть шанс, что повышение цены может посылать покупателям некоторые позитивно заряженные сигналы — например, что продукт «горячий» и представляет собой необычайно высокую ценность, — потребители, как правило, не любят рост цен. Перекладывая последствия их повышения на потребителей, компания не должна выглядеть как взвинчивающий цены рыночный манипулятор. Предложенные Coca-Cola «умные» торговые автоматы, которые запрограммированы поднимать цены при повышении температуры, и эксперимент Amazon с динамическим ценообразованием, при котором цены варьировались в зависимости от конкретного случая покупки, вызвали горячие обсуждения и осуждение. Чем более похожи друг на друга продукты или предложения компании, тем больше вероятность того, что потребители интерпретируют любые различия в их ценах как несправедливые. Таким образом, индивидуализация и дифференциация продукта, а также маркетинговые коммуникации, направленные на разъяснение различий, имеют решающее значение[42].

Несколько методов помогают избежать шока от вида новых ценников и враждебной реакции потребителей при повышении цен. Один из них — дать понять, что компания устанавливает с покупателями честные отношения, например заранее уведомляя потребителей о планирующемся повышении цен, чтобы они могли совершить покупку до него или присмотреться к ценам у других продавцов. Резкий рост цен также необходимо объяснять в понятных терминах. Хорошим выходом являются предварительные относительно малозаметные ценовые движения. Например, отмена скидок, увеличение минимального размера заказа и сокращение производства низкомаржинальной продукции. А контракты или заявки на долгосрочные проекты должны содержать специальные оговорки, в которых прописываются реакции на такие факторы, как рост общепризнанных национальных индексов цен.

РЕАГИРОВАНИЕ НА ИЗМЕНЕНИЕ ЦЕН КОНКУРЕНТОВ

Выставление или изменение любой цены может вызвать реакцию со стороны покупателей, конкурентов, дистрибьюторов, поставщиков и даже правительства. Конкуренты, скорее всего, отреагируют, когда число предложений в данной категории невелико, товар однороден, а покупатели хорошо обо всем информированы.

Как фирма сможет предугадать реакцию конкурентов? Один из способов — предположить, что конкурент отреагирует на установленную или измененную ее цену стандартным образом. Другой вариант — предположить, что конкурент рассматривает разницу в ценах или каждое изменение цены как новый вызов и действует в соответствии со своими интересами, существующими в данный момент. Но тогда компании необходимо будет изучить текущее финансовое состояние конкурента, последние данные по его продажам и лояльности клиентов, а также корпоративные цели. Если цель конкурента — завоевание рынка, то он, вероятно, будет стремиться отвечать своим ценообразованием на складывающиеся различия или происходящие изменения в ценах[43]. Если же его цель — максимизация прибыли, то он может увеличить свой рекламный бюджет или улучшить качество продукции.

Проблема усложняется тем, что конкурент может по-разному интерпретировать плавное

или резкое снижение цен: например, посчитать, что компания агрессивно пытается захватить рынок; или что у нее дела идут плохо и она всеми правдами и неправдами пытается увеличить продажи; или что она хочет, чтобы снизились цены по всей отрасли, чтобы стимулировать общий спрос. Когда Walmart начал размещать рекламу с более низкими ценами, чем у Publix, эта региональная сеть супермаркетов сделала свои цены на примерно 500 товаров первой необходимости еще ниже, чем у Walmart, и в ответ запустила собственную рекламную кампанию[44].

Как фирма должна реагировать на снижение цены конкурентом? Это зависит от ситуации. Ей необходимо ответить на следующие вопросы: (1) «Почему конкурент изменил цену? Он хочет расширить свою рыночную долю, лучше использовать имеющиеся у него избыточные мощности, соответствовать изменившемуся уровню своих затрат или возглавить изменение цен в масштабах всей отрасли?» (2) «Планирует ли конкурент сделать изменение цены временным или постоянным?» (3) «Что произойдет с долей рынка и прибылью компании, если она никак не отреагирует? Будут ли реагировать другие компании?» (4) «Какова вероятная реакция конкурентов и других компаний на каждый возможный вариант реакции самой фирмы?»

Лидеры рынка часто сталкиваются с агрессивным снижением цен небольшими фирмами, пытающимися увеличить свою долю. Используя цену как оружие, T-Mobile атаковала позиции AT&T и Verizon, AMD — позиции Intel, а Dollar Shave Club — Gillette. Лидеры рынка также сталкиваются с частными торговыми марками магазинов, товары под которыми продаются по более низким ценам. Три возможных ответа конкурентам, которые делают ставку на низкие цены: дальнейшая дифференциация продукта или услуги; создание подразделения — предприятия, которое будет полностью концентрироваться на экономии и предложении дешевых продуктов; перепозиционирование себя в качестве игрока в сегменте низких цен[45]. Правильная стратегия зависит от способности фирмы увеличить спрос на свою продукцию или сократить издержки.

Расширенный анализ альтернатив не всегда может быть осуществим, когда происходит рыночная атака со стороны конкурента. Компании, возможно, придется принимать решительные меры в течение нескольких часов или дней, особенно там, где цены регулярно меняются с некоторой частотой и важна быстрая реакция, например в мясоперерабатывающей, лесной или нефтяной промышленности. Было бы разумно стараться предвидеть возможные изменения цен конкурентов и заранее готовить соответствующие ответы.

УПРАВЛЕНИЕ СТИМУЛАМИ

Стимулы — это инструменты продвижения продаж, в основном краткосрочные, предназначенные для подталкивания покупателя (конечного потребителя или продавца-посредника) к более быстрой или крупной покупке определенных товаров или услуг[46].

СТИМУЛЫ КАК МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

С годами расходы на стимулирование продаж увеличивались в процентах от бюджетных расходов, при этом наиболее быстрорастущей областью было использование цифровых купонов и скидок, которые можно было использовать с помощью смартфона или загрузить и распечатать на принтере потребителя. Цифровые купоны исключают затраты фирмы на их печать, сокращают бумажные отходы, легко обновляются и имеют более высокие проценты использования. Многие розничные продавцы теперь предлагают индивидуальные купоны, основанные на истории покупок конкретного потребителя[47].

Стимулирование сбыта может вызвать всплеск продаж в краткосрочной перспективе, но постоянная долговременная выгода будет незначительной. Ценовые акции обычно не приводят к постоянному росту общего объема продаж по категориям. Так, после перехода к нулевой ставке финансирования, предложений огромных скидок в виде частичных денежных компенсаций и специальных программ лизинга в период экономического спада автопроизводителям трудно отучить потребителей от требований всевозможных скидок[48]. Программы стимулирования сбыта часто побуждают потребителей к накоплению, созданию запасов — к закупкам товаров в более ранние сроки, чем обычно (ускорение покупки), или покупке больших количеств (объемов). В результате после первоначального пика продажи часто падают после окончания действия этих программ продвижения[49]. И хотя

постоянное снижение цен, купоны, специальные акции и сделки, всяческие «подарки» часто носят временный характер, они могут оказывать долгосрочное негативное влияние на положение дел в компании, обесценивая в сознании покупателей ее предложения.

Но не все подобные стимулы наносят ущерб имиджу бренда компании. Некоторые инструменты стимулирования сбыта направлены и на формирование потребительских предпочтений. Вместе с продвижением конкретных сделок и продаж они посылают влияющие на будущее поведение покупателей сигналы: например, возможность получения каких-либо вознаграждений за частоту и регулярность покупок, рекламирующих характеристики продукта купонов и связанных с продуктом «подарков». Инструменты стимулирования сбыта, которые, как правило, не коррелируют с имиджем бренда, — это пакетные предложения с общей скидкой, «премии» и «подарки» потребителям, не имеющие прямого отношения к продукту, конкурсы и лотереи, предложения о возврате средств потребителям или какие-либо выплаты им при выполнении определенных условий*.

Ценообразование в рамках специальных акций и программ стимулирования продаж стало методом работы большого количества компаний, предлагающих как продукты, так и услуги. В частности, торговые агенты, продавцы могут очень быстро соглашаться на предоставление скидки — лишь бы побыстрее закрыть сделку. Но слухи о том, что прейскурантная цена компании «мягкая», могут быстро распространиться, и тогда скидки становятся нормой, подрывая воспринимаемую ценность предложений. Некоторые категории продуктов подрывают основы своего существования, потому что эти продукты всегда на распродаже.

Некоторые компании с избыточными производственными мощностями склонны предоставлять скидки или даже начинают поставлять розничному продавцу свой продукт, но под торговой маркой этого продавца, при этом по значительно более низкой цене. Однако именно поэтому такой продукт может начать отрицательно влиять на продажи своей же версии под брендом производителя. Необходимо учитывать последствия поставок розничным продавцам со скидками: это может в конечном итоге привести к потере прибыли в долгосрочной перспективе вследствие погони за достижением ближайших целей по объемам продаж.

Менеджеры должны отслеживать долю клиентов, получающих скидки, среднюю величину скидок и любую склонность сотрудников отдела продаж слишком сильно полагаться на скидки. С этой целью маркетологам следует проводить анализ нетто цен, чтобы получить «реальную цену» предложения. На нее влияют не только скидки, но и другие расходы, эффективно снижающие цену реализации. Предположим, что 3000 долларов — это прейскурантная цена компании на какой-то продукт. Средняя скидка при его продаже составляет 300 долларов. Расходы компании на продвижение его продаж — это в среднем 450 долларов (15 % от прейскурантной цены). Розничным продавцам этого товара предоставляется бюджет на совместную рекламную поддержку этого продукта в размере 150 долларов (на его единицу). В этом случае нетто цена компании составляет 2100, а не 3000 долларов.

ОСНОВНЫЕ РЕШЕНИЯ, СВЯЗАННЫЕ СО СТИМУЛИРОВАНИЕМ ПРОДАЖ

При использовании стимулов компания должна определить свои цели, выбрать инструменты, разработать программу, осуществлять и контролировать ее, а также оценить ее результаты.

Определение целей задействования стимулов. Задачи, которые должны помочь решить стимулы, вытекают из основных маркетинговых целей рыночного предложения. В зависимости от того, ориентирована ли маркетинговая деятельность производителя на конечных потребителей или на розничных продавцов, у стимулов будут разные цели.

Стимулы, направленные на потребителей, имеют своими целями поощрение более частых покупок продуктов компании и/или покупок их более крупных единиц, побуждение тех, кто еще не пользуется этими продуктами, к их пробному (тестовому) использованию и привлечение к ним тех, кто покупает продукцию

* Данный фрагмент может показаться несколько туманным. Примерами «предложений о возврате средств потребителям или каких-либо выплат им при выполнении определенных условий» (consumer refund offers and trade allowances) могут быть договоренности производителя с дистрибьютором о выплате последнему определенных денежных сумм или предоставлении дополнительных скидок при достижении им заранее установленного целевого объема закупок в течение согласованного периода времени. — *Примеч. науч. ред.*

конкурирующих брендов. Так как некоторые из тех людей, кто в конечном счете переключился на бренд данной компании, не сделали бы это из-за того, что в отсутствие таких стимулов никогда бы и не попробовали товары этой марки, то можно сказать, что стимулы могут приводить к увеличению доли рынка компании в долгосрочной перспективе[50]. В идеале стимулирование продаж, направленное на потребителей, оказывает краткосрочное влияние на объем текущих продаж и долгосрочное влияние на капитал бренда[51].

Цели стимулов для розничных продавцов — убедить розничного (или даже оптового) продавца ввести товары бренда производителя в свой ассортимент, продавать больше единиц этих товаров, чем обычно; побудить его к продвижению бренда среди пользовательской аудитории путем демонстраций и снижения цен; мотивировать розничные компании и отдельных их служащих-продавцов продвигать продукт.

Определение величины стимулов и подходов к ним. Принимая решение об использовании того или иного стимула, маркетологи компании-продавца должны сначала определить его размер. Во-первых, для того чтобы акция по продвижению продукта или бренда была успешной, стимул должен быть значимым для его целевых клиентов. Во-вторых, менеджер по маркетингу должен создать условия для участия в стимулирующей акции. Поощрения-стимулы могут предлагаться абсолютно всем или только избранным группам. В-третьих, компания должна определиться с продолжительностью акции. В-четвертых, она должна выбрать средства распространения информации об акции. Купон на скидку в 50 центов можно вкладывать в упаковку продукта, можно раздавать в магазинах, пересылать по почте, через интернет или указывать на него в рекламе. В-пятых, менеджер по маркетингу должен установить сроки проведения акции. И, наконец, необходимо определить ее общий бюджет. Затраты на конкретную рекламную акцию состоят из административных расходов (печать материалов, рассылка по почте и продвижение) и расходов на поощрения (стоимость подарков, величина частичных возвратов средств или скидок, включая расходы на их осуществление), умноженных на ожидаемое количество проданных единиц. При оценках этих затрат следует учитывать тот факт, что только часть потребителей воспользуется предлагаемыми купонами.

В дополнение к определению размера стимулов-поощрений фирма должна решить, как распределить выделенные на акцию ресурсы — в частности, сколько нужно направить на «проталкивание», а сколько — на «вытягивание».

Стратегия «проталкивания» предполагает задействование персонала отдела продаж производителя, выделение денег на стимулирование продаж посредниками и другие средства, чтобы побуждать этих посредников закупать, продвигать и продавать продукт конечным пользователям. Эта стратегия особенно уместна, когда лояльность к бренду в категории низка, выбор торговой марки покупаемого товара осуществляется «на месте», в магазине, сам товар выбирается импульсивно, а его преимущества хорошо известны.

В рамках стратегии «вытягивания» производитель устраивает акции для конечных потребителей, использует рекламу и другие формы маркетинговых коммуникаций, чтобы убедить их демонстрировать посредникам спрос на свой товар, тем самым побуждая последних закупать его. Эта стратегия особенно полезна, когда существует высокий уровень лояльности к бренду и большая вовлеченность широких масс потребителей и их информированность о продуктах данной категории, когда они способны воспринимать различия между брендами и когда они решают, какой бренд им нужен, еще перед тем, как отправиться в магазин.

Лучшие с точки зрения успешного маркетинга компании, такие как Apple, Coca-Cola и Nike, умело используют стратегии как «проталкивания», так и «вытягивания». Первая из них будет более эффективной, если она сопровождается хорошо продуманной и грамотно реализованной стратегией вытягивания, основная задача которой — активизировать потребительский спрос. И кроме того, без хотя бы некоторого потребительского интереса к продуктам бренда получить нужную поддержку со стороны канала сбыта может оказаться очень трудным делом — впрочем, как и наоборот.

Выбор стимулов для потребителей. Менеджер, планирующий программу стимулирования, должен учитывать тип рынка, цели стимулирования, конкурентные условия и эффективность каждого маркетингового инструмента с финансовой точки зрения[52]. К основным стимулам для конечных потребителей относятся следующие.

- *Снижение цен* — это временные скидки, направленные на стимулирование продаж. Снижение цен может быть инициировано производителем, стремящимся увеличить продажи, или розничным продавцом, пытающимся «разгрести» свои складские запасы. Снижение цен может быть выражено в виде конкретных денежных сумм или в процентах[53].
- *Купоны* — это сертификаты, дающие право на установленную скидку при покупке определенного продукта. Их можно отправлять по почте, вкладывать в другие продукты или прикреплять к ним, вставлять в рекламу в журналах и газетах, отправлять по электронной почте или размещать в интернете[54].
- *Возмещение наличными* обеспечивает эффект снижения цены уже после покупки, а не в момент расплаты с розничным продавцом: потребитель отправляет по почте «подтверждение покупки» по установленной форме производителю, который «возмещает» часть уплаченной цены. Автомобильные компании и другие производители потребительских товаров предлагают денежные скидки, чтобы стимулировать покупку своей продукции в течение определенного периода времени. Скидки могут помочь очистить склады от «залежавшегося» товара без снижения заявленной прейскурантной цены[55].
- *Пакетные предложения* позволяют сэкономить по сравнению с обычной ценой продукта, указанной на этикетке или упаковке. Пакет со скидкой — это, например, один продукт, продаваемый по сниженной цене в зависимости от количества (например, «два по цене одного»). Пакет дополняющих товаров — это два взаимосвязанных продукта, продаваемых вместе по цене, меньшей, чем сумма цен каждого из них (например, зубная щетка вместе с зубной пастой)[56].
- *Премии (бонусные предложения)* — это товары, предлагаемые по относительно низкой цене или даже бесплатно в качестве стимула для покупки определенного продукта. Такой «подарочный» товар может сопровождать основной продукт (упаковываться внутрь или прикрепляться к упаковке) или доставляться через другой канал (например, по почте).
- *Программы постоянного покупателя* обеспечивают вознаграждение, связанное с частотой и величиной покупок потребителем продуктов или услуг компании.
- *Призы* — это предоставление шанса выиграть деньги, поездки или товары в результате покупки чего-либо. Выигравшие могут определяться в результате конкурса, когда от потребителей требуется представлять заявки на рассмотрение жюри, которое выберет лучшие. Тотализаторы разыгрывают призы среди участников, которые предоставили организаторам свои имена. Различные игры дарят потребителям что-то (числа бинго, пропущенные буквы), что может помочь им выиграть приз, каждый раз, когда они делают покупки[57].
- *Связанные рекламные акции* включают в себя сценарии, где два (или более) бренда или две (или более) компании объединяют свои силы в программах, связанных с выпуском купонов, денежными возмещениями и конкурсами, чтобы увеличить их притягательную силу.
- *Сезонные скидки* — это скидки для тех, кто покупает товары или услуги не в высокий сезон. Отели, мотели и авиакомпании предлагают сезонные скидки в периоды низких продаж.
- *Программы финансирования* предполагают предоставление выгодных условий финансирования с целью повышения привлекательности предложения для потребителей. В качестве альтернативы продавцы (особенно ипотечные банки и автомобильные компании) предлагают выгодные условия оплаты, растягивая кредиты на более длительные периоды и тем самым снижая ежемесячные платежи.

Выбор стимулов для торговых посредников. Производители выплачивают деньги фирмам, которые работают в каналах сбыта соответствующей продукции, в виде «торговых стимулов». В отличие от стимулов для потребителей, основная цель которых состоит в создании бóльшей ценности для покупателей, торговые стимулы направлены на повышение привлекательности предложения для фирм — участников канала дистрибуции: оптовиков, розничных продавцов и дилеров. В частности, производители используют следующий ряд инструментов этого продвижения[58].

- *Специальные скидки* — дополнительные выплаты розничным продавцам, предлагаемые в обмен на выполнение ими определенных функций, таких как маркетинговые

мероприятия по продвижению предложения производителя в точках продаж, поддержание большего объема складских запасов для обеспечения бесперебойной доступности продукта для конечных потребителей и предоставление дополнительных услуг с добавленной стоимостью.

- *Бесплатные товары* — посредникам, которые покупают определенное количество какого-то товара, могут предоставляться дополнительные единицы этого товара бесплатно.
- *Прямая скидка* с прейскурантной цены на каждый случай размещения заказа на товар в течение указанного периода времени.
- *Скидка за быструю оплату* — это снижение цены для покупателей, которые быстро оплачивают счета. Типичным примером является условие 2/10, нетто 30, означающее, что оплата поставки должна быть произведена в течение 30 дней, но покупатель может вычесть из общей причитающейся с него суммы 2%, оплатив счет в течение 10 дней.

Растущая сила крупных розничных продавцов увеличила их возможность требовать от производителей финансирования специальных акций по продвижению продукции последних непосредственно в магазинах[59]. Сотрудники отделов продаж и бренд-менеджеры компаний-производителей часто расходятся во мнениях на этот счет. Первые обычно утверждают, что розничные точки не будут держать продукцию компании на своих полках, если не получат больше денег на ее продвижение, в то время как бренд-менеджеры стремятся тратить имеющиеся в их распоряжении ограниченные средства на стимулирование потребительского спроса и, в частности, рекламу.

Производители, которым часто бывает трудно пристально следить за поведением розничных продавцов, чтобы убедиться, что те делают все то, о чем они договорились между собой, все чаще настаивают на каких-либо подтверждениях эффективности действий по продвижению своей продукции в торговых точках, прежде чем выплачивать какие-либо «маркетинговые деньги». При этом возникает ряд проблем. Так, некоторые розничные сети совершают так называемые «форвардные закупки», т. е. во время действия акции покупают большее количество товара, чем могут продать в «стандартные» сроки оборота этого товара. Вследствие этого производителю приходится организовывать производство большего объема продукции, чем планировалось, а потому нести повышенные расходы на оплату дополнительных рабочих смен и сверхурочных. Другие сети «хитрят» и покупают больше, чем им реально нужно, в том регионе, где производитель предлагает скидку или устраивает акцию, но отправляют эти излишки в свои магазины в другие регионы, в которых сделка или акция не проводится. Производители пытаются ограничить негативное влияние на себя таких «приемов», лимитируя объем продукции, который они будут продавать со скидкой, или производя и поставляя меньше, чем клиент заказал, чтобы сгладить такие колебания спроса и не допускать того, чтобы они существенно отражались на производстве.

Выбор стимулов для сотрудников отделов продаж. Компании тратят миллиарды долларов на инструменты стимулирования своих сотрудников — продавцов и торговых агентов — чтобы мотивировать их привлекать новых потенциальных клиентов, а также впечатлять и вознаграждать уже существующих. Эти инструменты направлены на то, чтобы побуждать соответствующих сотрудников активно продвигать новые продукты или модели, поощряя их инициативу, а также личную заинтересованность, например, в увеличении объемов межсезонных продаж. Соревнования среди сотрудников отделов продаж — один из популярных видов поощрения продавцов. Они направлены на то, чтобы побудить продавцов или дилеров увеличить объемы продаж за установленный период, при этом призы (деньги, поездки, подарки или баллы) достаются тем, кто добьется в этом деле наибольших успехов.

Бюджеты, которые компании разрабатывают для поддержки инструментов стимулирования, обычно остаются относительно постоянными из года в год. Для многих новых компаний, которые хотят произвести впечатление на целевую аудиторию, особенно на B2B-рынках, важным инструментом служат торговые выставки, но стоимость установления новых контактов с клиентами на них является самой высокой из всех вариантов маркетинговых коммуникаций. Тема управления персоналом отдела продаж и личными продажами более подробно обсуждается в главе 15.

Памятка маркетолога

Этический аспект ценообразования на рецептурные препараты

В Соединенных Штатах тратится почти 330 миллиардов долларов в год на лекарства, отпускаемые по рецепту. За последние три десятилетия доля затрат на фармацевтические препараты почти удвоилась и достигла примерно 10 % от общих расходов на здравоохранение. Правительство США тратит на здравоохранение больше, чем на любой другой отдельный сегмент федерального бюджета, включая оборону и социальное обеспечение. В Америке расходы на лекарства выше, чем в любой другой стране: в два раза больше, чем в среднем в других крупных промышленно развитых странах.

Ценообразование отпускаемых по рецепту лекарств поднимает этический вопрос о том, сколько фармацевтические компании должны зарабатывать на своей продукции. Некоторые компании подходят к ценообразованию на препараты с чисто финансовой точки зрения. Чтобы оправдать решение поднять цену на нитрофурантоин (препарат, включенный Всемирной организацией здравоохранения в список «основных» лекарств от инфекций нижних мочевыводящих путей) примерно с 500 долларов за флакон до более чем 2300 долларов, Нирмал Мулье, основатель Nostrum Pharmaceuticals, утверждал, что у его компании есть «моральное право зарабатывать деньги и продавать продукт по самой высокой цене».

Примеров компаний, повышающих цены на запатентованные лекарства, предостаточно. EpiPen — медицинское устройство для введения отмеренной дозы адреналина в качестве неотложной терапии серьезных аллергических реакций на укусы насекомых, отдельные продукты питания, лекарства или другие вещества — подорожало со 100 долларов за упаковку из двух штук в 2009 году до 608 долларов в 2016-м. При почти 90 %-й доле рынка EpiPen приносил около 40 % прибыли Mylan, своей материнской компании. Устройство EpiPen генерировало чистую прибыль на уровне около 55 %, что было значительно выше, чем общая прибыльность компании в 8,9 %.

Возможно, наиболее ярким примером ценообразования, ориентированного исключительно на прибыль, является компания Turing Pharmaceuticals. После приобретения прав на Daraprim — единственный доступный препарат для лечения нескольких редких опасных для жизни заболеваний, который выпускался уже на протяжении 60 лет, — компания повысила цену с 13,50 долларов до 750 долларов за таблетку — рост цены в 5000 %. Действия фирмы вызвали в обществе возмущение и негодование, за которым последовала отставка ее генерального директора и расследование в конгрессе практики ее ценообразования[60].

В отличие от ситуации с повседневными товарами широкого спроса, ценообразование на рецептурные препараты может иметь прямое влияние на общественное благосостояние. Повышение цен может привести к тому, что экономически неблагополучные пациенты не смогут позволить себе критически важные лекарства, что заставит их пропускать приемы этих лекарств, принимать их меньшие дозы или вообще отказываться от лечения. Социальное воздействие ценообразования на лекарства требует разработки подхода, выходящего за рамки простой оптимизации корпоративных прибылей.

Особой проблемой является довольно закрытый процесс ценообразования в этом сегменте. Чтобы повысить прозрачность цен на рецептурные препараты, Американская ассоциация маркетинга запустила в 2016 году массовую кампанию TruthinRx. Она позволяет пациентам и врачам делиться своим практическим опытом встреч с различными ценами на препараты, отпускаемые по рецептам, чтобы вырабатывать правила (и заручаться общественной поддержкой), требующие прозрачности процесса установления этих цен. Кампания TruthinRx направлена на трех основных участников рынка, которые оказывают существенное влияние на аптечные цены: (1) фармацевтические компании, которые производят и продают лекарства, (2) менеджеров аптек, которые уполномочены компаниями медицинского страхования или работодателями договариваться с фармпроизводителями об авансовых скидках на рецептурные лекарства, (3) компании медицинского страхования, которые утверждают рецепты, устанавливают доплаты и работают с менеджерами аптек для определения того, сколько в конечном счете пациент заплатит за лекарство[61].

ВЫВОДЫ

1. Цена — единственный элемент маркетингового комплекса, который непосредственно генерирует выручку — другие его элементы вызывают затраты. Решения о ценообразовании стали более сложными в меняющейся экономической и технологической среде.
2. Решения о покупке основываются на том, как потребители воспринимают цены и какой, по их мнению, должна быть цена в данный момент времени, а не на выставленной продавцом цене. Понимание того, как потребители приходят к своему восприятию цен (в частности, роли в этом «референтных», справочных цен), к заключениям о соотношении цены и качества, а также об окончательном представлении о «справедливой цене», может помочь компании установить оптимальную рыночную цену на свой продукт.
3. Разрабатывая свою ценовую политику, компания следует процедуре, состоящей из шести шагов. Она определяет цель этой политики; оценивает уровень спроса, вероятные объемы

продаж по каждой возможной рассматриваемой цене; оценивает, как меняются ее издержки при разных объемах производства, при разных уровнях накопленного производственного опыта и при дифференциации маркетинговых предложений; изучает затраты, цены и предложения конкурентов; выбирает метод ценообразования и устанавливает окончательную цену.

4. Устанавливая цену на продукт, компания может преследовать разные цели: получение прибыли в данный период времени, завоевание доли рынка, «снятие сливок» с рынка (скимминг) и утверждение своего лидерства в отношении качества. Чем яснее цели фирмы, тем легче установить цену.
5. Кривая спроса показывает вероятный объем покупок на рынке по альтернативным ценам, суммируя реакции многих людей с разной чувствительностью к цене. Компаниям необходимо знать, насколько чувствительным (эластичным) является спрос к изменениям цен.
6. Ценообразование определяется тремя основными факторами: затратами (издержками), конкурентами и потребителями. Затраты устанавливают нижний предел цены. Цены конкурентов и цены продуктов-заменителей служат ориентирами. Потребительские оценки уникальных характеристик продукта устанавливают потолок цен на него. Распространенные методы ценообразования — это наценка, ценообразование на основе целевой нормы прибыли, экономической ценности для клиента, ориентации на конкурентов и аукционное ценообразование.
7. Компании должны изменить свою логику ценообразования, когда продукт является частью их общего ассортимента, и при этом цель фирмы состоит в максимизации прибыли от всего ассортимента. Общие сценарии ценообразования на основе сочетания продуктов включают в себя ценообразование с запланированными потерями прибыльности, ценообразование в условиях привязки к дополнительным продуктам, ценообразование в условиях наличия «якорных» продуктов, двухкомпонентное ценообразование, ценообразование в условиях наличия возможности продаж побочных продуктов и продаж продуктов в составе наборов.
8. Чтобы завоевать устойчивое положение на рынке и увеличить прибыль, компании часто предпринимают агрессивные ценовые действия, либо снижая свои цены, как правило, для перетягивания к себе клиентов конкурентов, либо повышая цены, чтобы получить бóльшую выгоду от своих текущих клиентов. Компании должны стараться предвидеть изменения цен конкурентов и подготавливать ответные меры, которые могут заключаться в сохранении или изменении цен или качества продукта.
9. Фирма, сталкивающаяся с изменением цены конкурента, должна попытаться понять его намерения и вероятную продолжительность такого изменения. Лидер рынка, подвергшийся ценовой «атаке» со стороны конкурентов, предложивших свои дешевые продукты, может попытаться лучше и в большей степени дифференцировать свою продукцию, создать свое собственное подразделение по выпуску «низкобюджетных» продуктов или полностью перепозиционироваться.
10. Стимулы — это инструменты продвижения продаж, в основном краткосрочные, предназначенные для подталкивания покупателя (конечного потребителя или продавца-посредника) к более быстрой или крупной покупке определенных товаров или услуг. При использовании стимулов компания должна определить свои цели, выбрать инструменты, разработать программу, осуществлять и контролировать ее, а также оценить ее результаты.
11. При разработке конкретного вида стимулов в рамках конкретной акции, фирма должна решить, как распределить выделенные на акцию ресурсы, в частности, сколько нужно направить на «проталкивание», а сколько — на «вытягивание». Стратегия «проталкивания» предполагает задействование персонала отдела продаж производителя, выделение денег на стимулирование продаж посредниками и другие средства, чтобы побуждать этих посредников закупать, продвигать и продавать продукт конечным пользователям. В рамках стратегии «вытягивания» производитель использует рекламу и стимулы, чтобы убедить потребителей демонстрировать посредникам спрос на свой товар, тем самым побуждая последних закупать его. Выбор правильного сочетания стратегий «проталкивания» и «вытягивания» является важным элементом поддержания продаж.

В центре внимания

Priceline

Сервис Priceline был запущен в 1998 году, когда Джей С. Уокер впервые представил свою услугу «Назови собственную цену» для покупки авиабилетов в интернете. Priceline изменил обычную систему покупки товаров, заставив самого покупателя «устанавливать» цены. Как правило, продавцы предлагают свой продукт на рынке по определенной цене, а покупатели решают, хотят ли они его приобретать. Priceline разработала механизм, с помощью которого клиенты заходили на веб-сайт компании, размещали «рекламу», в которой указывали, куда они хотят поехать, даты поездки и цену, которую они готовы заплатить. Затем Priceline проводила поиск подходящих билетов в базах данных авиакомпаний-партнеров. Предполагалось, что клиенты должны были быть гибкими в отношении выбора авиаперевозчика и времени суток рейса; они получали свой билет и информацию о перевозчике только после завершения транзакции.

В начале своей работы Priceline сотрудничала только с America West и TWA. В течение года после основания Priceline продала билеты более чем миллиону человек. Вскоре после этого к партнерству с сервисом присоединились известные авиаперевозчики, такие как United, American и Delta. Модель онлайн-бронирования Priceline оказалась ценной для авиакомпаний, потому что перевозчик анонимен на протяжении всего процесса покупки и не размывает имидж своего бренда, продавая билеты с большими скидками и сохраняя при этом свои собственные «официальные» цены. Эта модель также была привлекательна для путешественников с ограниченным бюджетом, потому что в среднем клиенты находили с помощью Priceline более низкие цены, чем если бы они сами занимались онлайн-поиском.

Фирма росла стремительными темпами и вскоре наняла Уильяма Шатнера для руководства ее рекламными кампаниями. Priceline потратила миллионы на то, чтобы продвинуть способности Шатнера в газетной и радиорекламе. Все это оказалось успешным в деле повышения узнаваемости бренда. К 1999 году Priceline вошла в десятку самых известных сайтов. Доходы сервиса в 1999 году достигли примерно 500 миллионов долларов, а в результате IPO Priceline в первый день было привлечено 12,9 миллиарда долларов, что на тот момент было самой большой такой суммой. В течение того года Priceline перенесла свою систему «Назови собственную цену» на сферы продаж автомобилей, заказов гостиничных номеров, аренды жилья и даже продуктов питания. Priceline сотрудничала с различными компаниями и была на пути к тому, чтобы стать мегабрендом в интернет-пространстве.

Но фирма ощутила резкое падение, когда в начале 2000-х годов лопнул «пузырь доткомов». Ее акции потеряли более 99 % своей стоимости, упав с пика в 974 доллара до примерно 7 долларов. Джей Уокер также покинул компанию, решив сосредоточиться на другом бизнесе. Чтобы оправиться от финансовой катастрофы, компания отказалась от нетуристического бизнеса и, по иронии судьбы, впервые стала прибыльной в 2001 году. В 2002 году компания начала расширять свои туристические операции за пределы модели «Назови собственную цену». Priceline приобрела европейские сайты бронирования отелей Active Hotels и Booking.com в 2004 и 2005 годах соответственно, и этот шаг в конечном итоге был признан одним из самых успешных приобретений в истории интернета. Priceline приобрела: Agoda.com, туристическое онлайн-агентство в Юго-Восточной Азии, в 2007 году; Rentalcars.com, службу проката автомобилей, в 2010-м; Kayak, метапоисковую компанию, в 2013-м; и, наконец, OpenTable, службу бронирования ресторанов, в 2014-м. Расширение бизнеса Priceline привело к тому, что стоимость ее акций превысила пик, достигнутый в 1999 году.

Во многом успех Priceline можно объяснить тем, что компания уделяет особое внимание бизнесу в наиболее прибыльных сегментах онлайн-путешествий. На отели приходится более 85 % валовых бронирований Priceline по сравнению с 48 % у Expedia — ближайшего конкурента Priceline. Рынок гостиниц менее «централизован», чем рынок авиаперевозок, поэтому Priceline может получать больше прибыли, концентрируясь на бронировании отелей, за которые она может взимать комиссию в размере от 15 до 20 % по сравнению с примерно 3 % при бронировании авиабилетов. Кроме того, большая часть заказов через Priceline приходится на Европу. В отличие от США, европейские гостиничные рынки состоят в основном из независимых объектов, а это означает, что им труднее привлекать клиентов. Правильно индексируя европейские отели в своей поисковой службе, Priceline добивается для себя более сильной переговорной позиции в отношении своих комиссионных.

Алгоритмы анализа данных Priceline также создают компании конкурентное преимущество. Priceline тщательно изучает, как и где она покупает онлайн-рекламу. Такой подход во всех подразделениях позволил добиться лучшей в отрасли эффективности рекламы. Компания тратит в среднем 7,50 долларов на забронированный гостиничный номер по сравнению с 16 долларами у Expedia. Кроме того, Priceline использует аналитику данных, чтобы максимизировать конверсию своего веб-сайта, т. е. количество переходов потребителя от простого просмотра веб-сайта к реальному заказу конкретной услуги. Демографические и поведенческие исследования Priceline позволяют фирме использовать персонализированную рекламу на веб-сайтах и в электронной почте. Priceline достигла самого высокого коэффициента конверсии в отрасли в 2019 году, а высокая конверсия увеличивает размер прибыли при каждом бронировании.

Priceline с большим отрывом лидирует в индустрии онлайн-путешествий. Рыночная капитализация компании более чем в три раза выше, чем у ее ближайшего конкурента. Основой успеха Priceline является ориентация на прибыльные сегменты рынка и строгая приверженность грамотному анализу собираемых данных, что позволяет компании достигать высоких показателей прибыли[62].

Вопросы

1. Насколько важным фактором успеха Priceline на рынке была кампания «Назови собственную цену»?
2. Каковы плюсы и минусы подхода «Назови собственную цену» к установлению цены предложения?
3. Является ли честным подход к ценообразованию на основе готовности клиента платить свою цену? Создает ли это ценность для клиентов? Создает ли это ценность для фирмы?

Uber

История Uber берет свое начало в 2008 году. В один из зимних снежных дней которого Трэвис Каланик и Гаррет Кэмп, оба начинающие предприниматели, не смогли найти такси. Эти двое были вдохновлены созданием приложения для смартфона, которое вызывало бы машину. Вернувшись в Сан-Франциско, Кэмп купил доменное имя UberCab.com, и два года спустя компания официально запустилась. UberCab изначально был частной службой по предоставлению роскошных автомобилей для руководителей из Сан-Франциско и Силиконовой долины. Заинтересованные клиенты сначала должны были отправить электронное письмо Каланику для доступа к приложению. После ввода платежной информации клиенты могли вызвать «большую черную машину». В отличие от традиционных сервисов «черных лимузинов», приложение UberCab позволяло пассажирам отслеживать местонахождение прибывающего автомобиля, а также направляло водителя к месту назначения.

Uber начал набирать обороты почти сразу после запуска приложения. Руководителей компаний особенно привлекали простота и удобство сервиса. Большинству таких руководителей ранее приходилось заблаговременно бронировать дорогой лимузин. Uber позволил им быстро заказать поездку, где бы они ни находились. Цена UberBlack была ниже, чем у других частных прокатчиков лимузинов, но стоило это дороже, чем обычная поездка на такси. К концу года Uber убрал Cab из своего названия, а по Сан-Франциско разъезжали уже тысячи пользователей сервиса. По мере того как Uber привлекала все больше клиентов и водителей, к компании проявляли интерес и инвесторы. В феврале 2011 года Uber получила 11 миллионов долларов от венчурной компании Benchmark. Убежденная, что данная бизнес-концепция может масштабироваться, Uber начала расширяться по США и по всему миру. В мае 2011 года Uber запустился в Нью-Йорке. Позже в том же году Uber запустила свой сервис и в Париже.

В 2012 году Uber представила новую услугу под названием UberX — более дешевую версию сервиса, которая позволяла водителям использовать личные автомобили вместо черных лимузинов для посадки пассажиров. Отбор водителей UberX был гораздо менее строгим, чем для UberBlack, которая требовала, чтобы водители были лицензированными операторами лимузинов и чтобы их автомобили соответствовали критериям Uber для обслуживания автомобилей представительского класса. Все, что требовалось от водителей UberX, — это права, автостраховка и чистота водительского стажа. Цена UberX была примерно на 10 % меньше, чем у традиционного такси. В 2014 году Uber представила свой сервис UberPool, который позволял пассажирам объединяться для совместной поездки, если они следовали в одном направлении. Вариант совместного использования автомобилей экономил клиентам до 50 % стоимости поездки на такси.

Ключ к успеху Uber — простота использования. Клиентам требуется только загрузить приложение, создать учетную запись и ввести платежную информацию. Приложение отображает доступные автомобили поблизости. Чтобы вызвать такси, пассажир просто вводит пункт назначения и нажимает кнопку, а далее система подбирает для этой поездки конкретного водителя. Клиент может отслеживать местонахождение этого водителя, видеть его имя и рейтинг, а также получить информацию об автомобиле. Пассажиры имеют возможность отказывать водителям с низким рейтингом. Как и заказчики, водители имеют право отказать клиентам с достаточно низким рейтингом. Приложение для водителей также показывает места с большим количеством клиентов, заказывающих поездки. Через несколько минут после выбора водителя клиент уже может быть в его машине и в пути к нужному ему месту.

В конце поездки ее стоимость автоматически снимается со счета пассажира, при этом Uber удерживает 25 % от стоимости проезда в дополнение к сбору за бронирование — фиксированная ставка, которая покрывает операционные расходы сервиса, траты на обеспечение безопасности и приносит прибыль. Цены определяются временем и расстоянием поездки. Чтобы сбалансировать спрос и предложение, Uber также взимает «дополнительную премию за резкий скачок спроса» в периоды большого трафика — практика, которая может увеличить «обычную» стоимость проезда до семи раз. Повышение цен Uber вызвало некоторую неудовлетворенность клиентов и опасения по поводу их справедливости. Когда в 2013 году на восточном побережье шел сильный снегопад, клиенты размещали в социальных сетях скриншоты своих выросших счетов; некоторые из них доходили до 400 долларов за одну поездку. Несмотря на опасения клиентов, Uber сохранил такую систему повышения цен как способ сегментации клиентов и как стимул для привлечения водителей в определенные места в периоды высокого спроса.

Быстрое расширение Uber по всему миру встретило сопротивление со стороны политиков и игроков таксомоторной отрасли. Многие официальные лица ставят под сомнение законность службы такси Uber, задаются вопросом, должен ли Uber подчиняться тем же законам, что и «обычные» службы заказа такси и лимузинов. Uber был частично запрещен во Франции, Италии и Финляндии, а в некоторых других странах, таких как Австралия, Гонконг и Болгария, он был запрещен полностью. Поскольку цены UberX и UberPool часто ниже, чем средняя стоимость проезда в «обычных» такси, водители потеряли значительную часть своих клиентов. Многие водители также считают несправедливым, что они должны проходить более строгие проверки своей рабочей биографии и приобретать лицензии для легальной перевозки клиентов, в то время как требования Uber гораздо более мягкие.

Рост Uber в течение 10 лет после запуска был ошеломляющим. К 2019 году сервис стал доступен в более чем 700 мегаполисах по всему миру. По оценкам, у Uber более 100 миллионов пользователей в разных странах, а выручка в 2018 году составила более 11 миллиардов долларов. Сочетание удобства и справедливых цен Uber полностью изменило отрасль таксомоторных перевозок по всему миру. В дополнение к совместному использованию автомобилей Uber расширил свой бизнес до службы доставки еды, создав UberEats. Компания также объявила о планах по внедрению службы совместного использования автомобилей под названием Uber Elevate[63].

Вопросы

1. Какие ключевые факторы способствовали феноменальному успеху Uber на рынке?
2. В чем состояло ценностное предложение Uber для клиентов? Какую роль сыграло ценообразование Uber в его способности привлекать клиентов?
3. Справедливо ли повышение цен Uber в пиковые часы? Какие альтернативные стратегии может использовать Uber, чтобы сбалансировать спрос и предложение?

Часть V

ЗНАЧЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Глава 12

Управление маркетинговыми коммуникациями

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Описывать ту роль, которую играют маркетинговые коммуникации.
2. Определять значимые цели этих коммуникаций.
3. Описывать, как компания должна определять своих целевых клиентов и разрабатывать посылаемые им коммуникационные сигналы.
4. Объяснять, как компания должна выбирать набор средств коммуникации и разрабатывать планы работы с массмедиа.
5. Описывать креативные стратегии, используемые для разработки эффективной коммуникационной кампании.
6. Определять действенные показатели для измерения эффективности маркетинговых коммуникаций.

Dove

Кампания бренда Dove «За настоящую красоту», поощряющая женщин ценить свою индивидуальность, нашла отклик у потребителей и увеличила продажи его продукции более чем на 60 %.
Источник: Retro AdArchives/Alamy Stock Photo

Современный маркетинг требует не просто разработать хороший продукт, установить привлекательную цену, сделав его доступным, а нечто большее. Компании также должны общаться со своими имеющимися на данный момент и потенциальными стейкхолдерами, а также широкой общественностью, чтобы информировать их об атрибутах своих предложений. Таким образом, для большинства участников рынка вопрос заключается не в том, следует общаться или нет, а в том, что говорить, как и когда, кому и как часто. Потребители могут просматривать сотни кабельных и спутниковых телеканалов, тысячи журналов и газет, миллионы интернет-страниц и сами решать, какие сообщения они хотят получать, а какие — нет. Чтобы достичь своих стратегических целей, специалисты по холистическому маркетингу должны разрабатывать коммуникационные кампании, которые призваны помогать преодолевать этот информационный беспорядок и привлекать клиентов на уровне личного общения. Рассмотрим опыт Unilever в позиционировании своего бренда Dove и в разработке кампании «За настоящую красоту».

Dove. Кампания Dove «За настоящую красоту» часто упоминается, когда речь заходит о списке лучших рекламных роликов всех времен, благодаря смелому, аутентичному и впечатляющему подходу, который сочетает в себе цели продажи косметических товаров и изменения представлений о красоте в массовом сознании. Вместо того чтобы пытаться выстраивать стратегию и тактику продаж, отталкиваясь от чувства женской неуверенности в своей внешности и поощрять стремление к большей привлекательности, Dove применил противоположный подход, побуждая женщин смотреть дальше, не концентрируясь на поверхностной красоте (как это предлагается в рекламе большинства косметических продуктов), а обратить внимание на те атрибуты их внешности, которые уже сделали их красивыми. Толчком к кампании послужило исследование, проведенное в 2004 году в глобальном масштабе, которое показало, что менее четверти опрошенных женщин считают себя ответственными за установление собственных стандартов красоты, и только 2 % считают себя красивыми. Кампания, разработанная агентством Ogilvy & Mather, дебютировала в 2003 году в Великобритании и началась с размещения рекламных щитов, демонстрировавших целый ряд «типичных», «обычных» женщин (а не моделей) в нижнем белье. А в канадском Торонто на подобных рекламных щитах изображались либо фигуристая женщина со слоганом «Толстая или подтянутая?»*, либо женщина в возрасте с вопросом «Седая или прекрасная?» и предложение проголосовать. Тем не менее именно вирусное видео 2006 года «Эволюция», высмеивавшее практику «фотошопинга» женских фотографий для создания «социально приемлемого» образа, принесло кампании известность. Такой «сигнал» нашел отклик у потребителей и средств массовой информации, и это рекламное видео с относительно небольшим бюджетом, профинансированное Unilever Canada, стало одним из самых первых вирусных видеороликов бренда. Кампания «За настоящую красоту» выигрывала тем, что она воспринималась как аутентично представлявшая именно бренд Dove. Действительно, Unilever всегда использовала в своей рекламе «настоящих» женщин, пытаясь дать им возможность переосмыслить понятие красоты, отталкиваясь от своего собственного жизненного опыта. Ведь речь шла не просто о продаже мыла; это была кампания, направленная именно на переосмысление восприятия красоты. Ее успех не ограничивался популярностью в СМИ: за время кампании продажи Dove выросли с 2,5 миллиардов до более чем 4 миллиардов долларов. На протяжении многих лет бренд Dove оставался верным основной идее этой маркетинговой кампании. Его «Скетчи настоящей красоты» стали самой вирусной видеорекламой, собрав более 150 миллионов просмотров по всему миру менее чем за год[1].

* В оригинальном англоязычном слогане использовалась игра слов: Fat or fit? — *Примеч. пер.*

При правильном подходе маркетинговые коммуникации могут принести огромную отдачу. В этой главе описывается, как они работают и что могут сделать для компании. В ней также рассматривается, как фирмы, маркетинг которых носит холистический характер, комбинируют и интегрируют различные виды маркетинговых коммуникаций.

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Маркетинговые коммуникации — это средства, с помощью которых фирмы пытаются информировать, убеждать и напоминать потребителям — прямо или косвенно — о продуктах и брендах, которые они продают. В некотором смысле они представляют собой голос компании и ее брендов; это средство, с помощью которого фирма пытается установить диалог и построить отношения с потребителями. Укрепляя лояльность клиентов, маркетинговые коммуникации могут способствовать увеличению клиентского капитала* компании.

Маркетинговые коммуникации также направлены на то, чтобы показывать потребителям, как, кем, где, когда и почему данный продукт используется. В результате они могут узнавать, кто производит продукт, что представляют собой компания и/или бренд, и у них может возникать мотивация попробовать или использовать его. Маркетинговые коммуникации позволяют компаниям связывать свои бренды с другими брендами, людьми, местами, событиями, переживаниями, жизненным опытом, чувствами и объектами. Они могут вносить вклад в капитал бренда, закрепляя его в памяти потребителей и создавая ему благоприятный имидж, а также стимулируя продажи и влияя на акционерную стоимость фирмы.

ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИИ

Соответствующие подразделения компаний должны понимать основные элементы эффективной коммуникации. Коммуникационный процесс можно рассматривать с двух точек зрения: в более общей макроперспективе, в рамках которой определяются ключевые аспекты маркетинговых коммуникаций как интерактивного процесса, и в более конкретной микроперспективе, когда фокус направлен на исследование того, как получатель какого-либо маркетингового сигнала на него реагирует. Эти две точки зрения отражены в двух моделях коммуникации: макромодели и микромодели.

Макромодель коммуникативного процесса. Макромодель маркетинговых коммуникаций артикулирует взаимодействие между отправителем (компанией) и получателем (потребителем) коммуникационного сообщения/сигнала. На *рис.* 12.1 показана схема макромодели, включающая в себя девять ключевых факторов эффективной коммуникации. Два из них представляют собой основные стороны: отправителя и получателя. Еще два обозначают основные инструменты: само сообщение и средства его передачи. Четыре — основные коммуникационные функции: кодирование, декодирование, ответ и обратная связь. И последний элемент в системе — это шум, случайные и конкурирующие сообщения, которые могут помешать сознательно намеченной коммуникации.

Отправители должны знать, какую аудиторию они хотят охватить и какую ее реакцию хотят вызвать. Они должны кодировать свои сообщения таким образом, чтобы целевая аудитория могла успешно их расшифровать. Другими словами, отправитель должен выразить сообщение в определенной форме — словами, образами, звуками или движениями — так, чтобы оно могло быть позже правильно понято получателем. Отправители должны передавать сообщение с помощью определенных средств и носителей, которые могут охватить целевую аудиторию и создать каналы обратной связи для отслеживания ее ответных реакций. Чем в большей мере смысл сообщения, посылаемого отправителем, совпадает с жизненным опытом получателя, тем эффективнее окажется сигнал. Обратите внимание, что процессы выборки, искажения и удержания (см. главу 4) могут повлиять на то, как люди получают и интерпретируют конкретное сообщение.

Микромодель маркетинговых коммуникаций. В рамках микромодели делается упор на обработку специфических реакций потребителей

* «Клиентский капитал» компании — это маркетинговый (нефинансовый) термин для обозначения долгосрочной приверженности потребителей продуктам и брендам данной компании, которая может рассматриваться как ее актив. — *Примеч. науч. ред.*

на посылаемые сигналы и сообщения[2]. Классические модели иерархии реакций предполагают, что покупатель проходит через когнитивную, аффективную и поведенческую стадии в указанном порядке[3]. Эта последовательность — узнать → почувствовать → сделать — более уместна, когда целевая аудитория обладает серьезными знаниями, относящимися к категории продукта, имеющей значимую дифференциацию, например, если речь идет об автомобиле или доме. Альтернативная последовательность — сделать → почувствовать → научиться — актуальна, когда аудитория активно вовлечена (т. е. хорошо осведомлена о продуктах), но практически не видит различий внутри конкретной категории продуктов, как в случае с авиабилетами или персональными компьютерами. Третья последовательность — научиться → сделать → почувствовать — будет подходящей, когда аудитория мало что знает о продуктах (и не особо хочет знать) и воспринимает мало различий между ними, например как в случаях с солью или батарейками. Выбрав правильную последовательность, маркетолог может лучше планировать и выстраивать коммуникации.

Независимо от их конкретной последовательности, для того чтобы потребитель дал хоть какой-то отклик, требуется сделать несколько шагов.

- *Осведомленность.* Чтобы предпринять какие-либо действия, клиенты должны знать о существовании предложения компании. Если большая часть целевой аудитории о нем не знает, задача коммуникации состоит в том, чтобы повысить ее осведомленность.
- *Знания.* Целевая аудитория может быть осведомлена, но только на уровне «что-то слышали» и не знать подробностей о предложении.
- *Симпатия.* Потребители из целевой аудитории могут знать бренд, но вопрос состоит в том, как они к нему относятся.
- *Предпочтение.* Целевой аудитории может нравиться данный продукт, но она отдает предпочтение не ему, а другим. Тогда задача маркетинговой коммуникации состоит в том, чтобы попытаться сформировать потребительские предпочтения, сравнивая качество, общую ценность, эксплуатационные и другие характеристики продукта с тем, что предлагают вероятные конкуренты.
- *Убеждение.* Целевая аудитория может даже отдавать предпочтение определенному продукту, но у нее нет твердой убежденности в том, что его стоит купить.
- *Покупка.* Наконец, некоторые потребители из целевой аудитории могут быть убеждены в этом, но у них «не доходят руки» до совершения покупки. Коммуницируемые сигналы должны подвести таких потребителей к последнему шагу, возможно, предложив продукт по низкой цене, «подарок» или позволив им попробовать использовать его в течение какого-то времени.

Чтобы увеличить шансы коммуникационной кампании на успех, следует попытаться увеличить вероятность того, что потребитель сделает каждый из этих шагов. Таким образом, эта кампания должна обеспечить следующее: (1) нужный потребитель получает нужное сообщение в нужном месте и в нужное время, (2) предложение правильно спозиционировано с точки зрения желаемых и достижимых точек различия и паритета, (3) потребитель обращает внимание на кампанию и адекватно воспринимает посылаемые сообщения и сигналы, (4) потребители мотивированы рассмотреть возможность покупки и использования предложения.

Рис. 12.1. Элементы коммуникационного процесса

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Чтобы разработать эффективную программу маркетинговых коммуникаций, компания должна следовать систематическому процессу, начинающемуся с постановки целей, которые должны быть достигнуты в результате коммуникационной кампании, и заканчивается оценкой ее результатов. Ключевые этапы разработки такой программы показаны на рис. 12.2. К ним относятся постановка целей маркетинговых коммуникаций, определение целевой аудитории, разработка сообщения, выбор каналов коммуникаций, развитие их креативного аспекта и измерение их эффективности.

Конечный успех коммуникационной кампании зависит от жизнеспособности общей стратегии и тактики управления предложением фирмы, которые служат основой для разработки плана маркетинговых коммуникаций. Таким образом, цели, выбор целевой аудитории и структура сообщения обычно вытекают из всеобъемлющего маркетингового плана компании, который определяет цели рыночного предложения, его целевых клиентов и его ценность для них.

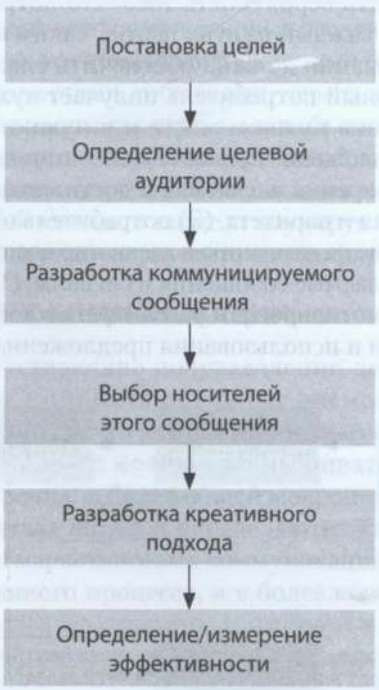


Рис. 12.2. Разработка программы маркетинговых коммуникаций

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Постановка целей коммуникационной кампании включает в себя три ключевых решения: определение направленности коммуникаций, установление их контрольных показателей и разработку соответствующего бюджета. В последующих разделах мы обсудим эти моменты более подробно.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕННОСТИ КОММУНИКАЦИЙ КОМПАНИИ

Цель коммуникаций компании — это конкретная задача и уровень ее реализации, которые должны быть выполнены в отношении конкретной аудитории в определенный период времени[4]. Мы классифицируем эти цели в зависимости от того, направлены они на повышение осведомленности клиентов путем информирования целевой аудитории о предложении, на формирование покупательских предпочтений путем убеждения в преимуществах предложения или на побуждение к действию, подталкивающее эту аудиторию к совершению конкретных шагов, которые принесут пользу компании.

- **Создание и повышение осведомленности** обеспечивает основу для капитала бренда. Необходимо формировать у потребителя способность узнавать или вспоминать бренд в подробностях, достаточных для того, чтобы он решил совершить покупку. Добиться узнаваемости легче, чем все время заставлять вспоминать: потребители, которых просят подумать о марке замороженных закусок, с большей вероятностью узнают отличительные оранжевые упаковки Stouffer, чем вспомнят эту торговую марку, не видя ее продуктов. Воспоминания о бренде, как правило, важны для тех потребителей, которые ранее уже получили маркетинговые сигналы за пределами магазина, когда предложения компании не были видны и доступны для покупки. Напротив, узнаваемость бренда, как правило, важна внутри магазина, когда потребители могут легко увидеть и купить продукты компании. Методы создания осведомленности (о бренде или продукте) могут заключаться в подчеркивании потребности (стимулирование

первичного спроса) или в донесении знаний о конкретном предложении (стимулирование избирательного спроса).

- **Формирование покупательских предпочтений** заключается, в первую очередь, в сообщении информации о способности конкретного предложения удовлетворить актуальную на данный момент потребность. Некоторые такие потребности имеют, так сказать, «негативную» направленность (на устранение или избегание проблемы, факт неполного удовлетворения или истощения каких-то ресурсов). Например, многие бытовые чистящие средства сообщают о своей способности решать определенные проблемы. Другие потребности «позитивны» (нацелены на чувственное удовлетворение, интеллектуальную стимуляцию или социальное одобрение). Например, реклама продуктов питания часто использует сенсорно-ориентированные образы, подчеркивающие аппетитность. Убеждающая коммуникация направлена на то, чтобы вызвать симпатию и подтолкнуть к выбору товара или услуги, заверив в их преимуществах. Некоторые убедительные сообщения носят сравнительный характер: они явно сопоставляют атрибуты двух или более брендов. Например, телевизионная реклама Chrysler для Dodge Ram, в которой спрашивалось: «Что было бы, если бы вы убрали мощность, крутящий момент и гарантию от Ram? Ну, в итоге вы получили бы Ford F-150»*[5]. Сравнительная коммуникация работает лучше всего, когда она одновременно вызывает когнитивные и аффективные мотивы и когда потребители в своем сознании обрабатывают рекламу в подробном, аналитическом режиме[6]. Напротив, подкрепляющая коммуникация направлена на то, чтобы убедить нынешних покупателей в том, что они сделали правильный выбор. Автомобильная реклама часто изображает довольных клиентов, наслаждающихся особыми характеристиками своего нового автомобиля.
- **Побуждение к действию** включает в себя мотивирование потребителей принять решение о покупке продукта данного бренда или совершить иное действие, связанное с покупкой. Рекламные акции, например «два по цене одного» или предложение купонов, побуждают потребителей брать на себя мысленное обязательство совершить покупку. Но многие люди не имеют четко выраженной потребности в приобретении продукта данной категории и могут не находиться в точке его продажи, когда увидят соответствующую рекламу, поэтому у них вряд ли сформируется твердое намерение совершить покупку. В любую, наугад взятую неделю только около 20 % потребителей планируют купить моющее средство, только 2 % — средство для чистки ковров и только 0,25 % — автомобиль. Маркетинговая коммуникация, ориентированная на побуждение к действию, направлена на стимулирование покупки товаров и услуг.

Цель маркетинговых коммуникаций должна вытекать из тщательного анализа текущей общей маркетинговой ситуации[7]. Например, если продукт относится к классу «стандартных», «хорошо известных», компания является лидером рынка, а значимость бренда на этом рынке невелика, цель может состоять в том, чтобы стимулировать более частое использование этого продукта. Если же класс продукта новый, компания не является лидером рынка, а бренд важен для завоевания лидерства, цель может состоять в том, чтобы убедить рынок в превосходных качествах бренда.

Цели коммуникации также зависят от текущей осведомленности потребителей о предложении. Рассмотрим два предложения, изображенные на рис. 12.3. Мы обнаружили, что 80 % потребителей на всем рынке знают о торговой марке А 60 % пробовали (т. е. покупали) ее продукты, и только 20 % попробовавших остались довольны. Это указывает на то, что программа коммуникаций компании, которой принадлежит бренд А, эффективна с точки зрения повышения покупательской осведомленности, но сам продукт не соответствует ожиданиям потребителей. Следовательно, из этих данных компания сможет извлечь для себя выгоду, если сосредоточит свое внимание на улучшении продукта. Напротив, только 40 % потребителей всего рынка

* Читателю следует иметь в виду, что в российском законодательстве запрещено в сравнительной рекламе своих продуктов прямо (а в некоторых случаях даже и косвенно) упоминать в негативном контексте конкурирующие продукты, бренды и фирмы. Такие действия расцениваются как недобросовестная конкуренция. — *Примеч. науч. ред.*

знают о марке В, еще меньше — 30 % — пробовали ее, но 80 % из них остались удовлетворены продуктом. В этом случае компании может принести пользу программа коммуникаций, которая будет сосредоточена на повышении осведомленности и поощрении пробного использования продуктов бренда.

УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТРОЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

В дополнение к определению направленности кампании маркетинговых коммуникаций фирма должна установить четкие ориентиры, определяющие величину желаемого воздействия на рынок и сроки, в течение которых должен быть достигнут конкретный результат — покупательские осведомленность, предпочтение или действие. Без таких четко сформулированных контрольных показателей фирме будет сложно разработать эффективную коммуникационную кампанию, соответствующую ее стратегическим целям.

Вообще говоря, есть два типа коммуникативных ориентиров: количественные и временны́е. Количественные ориентиры определяют конкретную цель «в цифрах». Например, они могут задавать уровни осведомленности и силы потребительских предпочтений среди целевой аудитории, которых должна достичь коммуникационная кампания, и специфику действий, которые она должна инициировать. С другой стороны, временны́е ориентиры определяют те сроки, в течение которых должен быть достигнут конкретный результат. Количественные и временны́е ориентиры тесно связаны и взаимозависимы: установление конкретных сроков зависит от уровней и величин желаемого результата и наоборот.

Цель коммуникаций должна иметь грамотно сформулированную направленность, а также четко определенные количественные и временны́е ориентиры. Для иллюстрации рассмотрим следующие такие цели.

Повысить осведомленность о выходе нового фильма о Джеймсе Бонде (главная, общая цель) среди 40 % потребителей-миллениалов (количественный ориентир) до премьеры (временно́й ориентир).

Увеличить количество потребителей, которые считают, что зубная паста марки X обладает превосходной отбеливающей способностью (главная, общая цель) с 10 до 40 % (количественный ориентир) за один год (временно́й ориентир).

Определение количественных и временны́х ориентиров важно, потому что, не зная, какой конкретный результат должен быть достигнут и сроки его достижения, компании будет сложно разработать эффективную программу маркетинговых коммуникаций. Помимо разработки плана действий в рамках кампании, количественные и временны́е ориентиры важны для определения эффективности всей коммуникационной деятельности. В этом контексте показатели эффективности выступают в качестве контрольных точек, по которым оцениваются достижения кампании по донесению до клиента нужной информации.

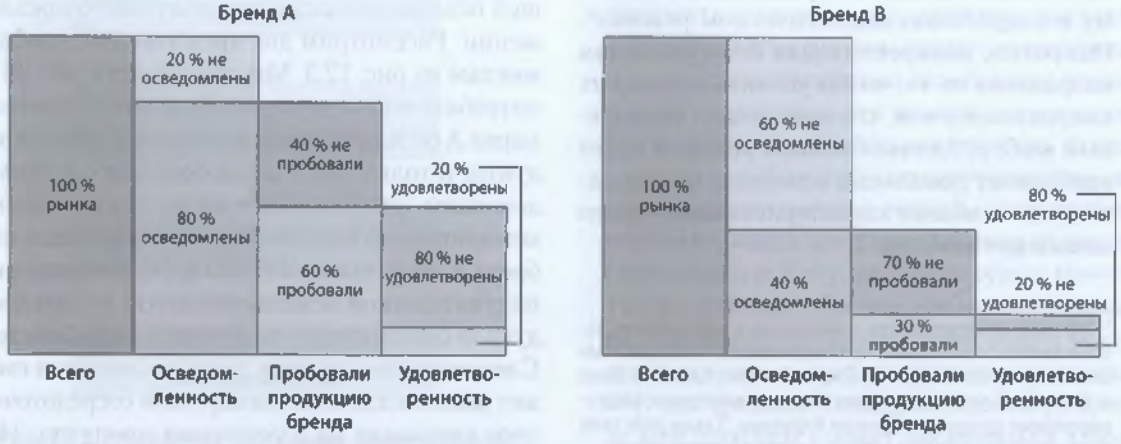


Рис. 12.3. Текущее положение дел для двух рыночных предложений с точки зрения потребителей

РАЗРАБОТКА БЮДЖЕТА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Одним из самых сложных решений в области маркетинга является выбор того, сколько потратить на маркетинговые коммуникации. Как компания узна́ет, что выделяет на это правильную сумму? Джон Ванамейкер, основатель одного из первых универмагов, однажды сказал: «Я знаю, что половина моего рекламного бюджета тратится впустую, но я не знаю, какая именно половина». Отрасли и компании значительно различаются по тому, сколько они тратят на маркетинговые коммуникации. Расходы могут составлять до 50 % от продаж в косметической промышленности и только 5 % в индустрии промышленного оборудования. Даже в рамках одной отрасли есть компании с низкими и высокими затратами на маркетинговые коммуникации.

Практический подход к разработке бюджета коммуникаций — это бюджетирование по целям и задачам. Он требует от маркетологов пойти путем определения всех конкретных целей, а также задач, которые необходимо выполнить для достижения этих целей, и оценки затрат на это. Сумма этих затрат составляет предлагаемый бюджет на маркетинговые коммуникации. Главный принцип заключается в том, что общий бюджет должен быть установлен таким образом, чтобы предельная отдача от каждого вложенного в коммуникации доллара была бы больше или равна максимальной прибыли от каждого доллара, потраченного на другие виды маркетинговой деятельности.

Сколько ресурсов компания должна выделить на маркетинговые коммуникации по сравнению с такими альтернативами, как улучшение характеристик продукта, снижение цен на него или улучшение клиентского обслуживания? Универсального правила нет. Сколько тратить на маркетинговые коммуникации, зависит от множества факторов. Ниже приведены основные, которые следует учитывать при установлении бюджета на них[8].

- *Этап жизненного цикла продукта.* Новые продукты, как правило, требуют больши́х бюджетов на рекламу для повышения покупательской осведомленности и поощрения их пробного использования потребителями. Устоявшиеся бренды обычно поддерживаются относительно небольшими коммуникационными бюджетами, измеряемыми в процентах от продаж.
- *Дифференциация продукта.* Предложения в менее дифференцированных категориях (пиво, безалкогольные напитки, банки и авиакомпании) часто требуют больше рекламы для создания уникального имиджа, чем предложения, которые обеспечивают явные и четко всеми видимые преимущества.
- *Доля рынка.* Бренды, уже завоевавшие большую долю рынка, обычно требуют меньших расходов (в процентах от продаж) на рекламу для поддержания этой доли. Наращивание же рыночной доли требует бо́льших затрат, особенно если при этом требуется рост всего рынка.
- *Сложность передаваемого сообщения.* Количество повторений, необходимых для того, чтобы донести сообщение компании до потребителей, напрямую влияет на коммуникационный бюджет. Более сложные сообщения, как правило, требуют большего количества повторений и, следовательно, большего коммуникационного бюджета.
- *Вопросы достижения маркетинговыми сигналами целевой аудитории.* Это способность компании достучаться до потребителей эффективным и экономичным способом. Коммуникации с клиентами, с которыми труднее связаться, как правило, требуют большего коммуникационного бюджета.
- *Маркетинговые коммуникации конкурентов.* На рынках с большим количеством конкурентов и высокими расходами на маркетинговые коммуникации бренд, чтобы «быть услышанным» и сделаться узнаваемым, должен рекламироваться активнее. Даже коммуникации, напрямую не конкурирующие с данным брендом, создают некий «шум» и беспорядок, а потому и необходимость в усиленной рекламе.
- *Доступные ресурсы.* Бюджет маркетинговых коммуникаций ограничен ресурсами компании. Ведь фирма не может потратить то, чего у нее нет.

Чтобы сформировать разумный бюджет на коммуникации, компания должна учитывать все эти факторы. Тем не менее некоторые фирмы не следуют этому «совету» и просто придерживаются одного конкретного ориентира: выделяют средства на уровне конкурентов. Этот подход, также называемый бюджетированием на основе конкурентного паритета, проблематичен,

поскольку у фирмы нет никаких оснований полагать, что конкуренты лучше осведомлены о том, каким должен быть оптимальный бюджет на маркетинговые коммуникации. Репутации, ресурсы, возможности и цели компаний настолько различаются, что величина средств, выделяемых ими на эти цели, едва ли может служить ориентиром для других. И нет никаких доказательств, что бюджеты, основанные на конкурентном паритете, препятствуют войнам в сфере маркетинговых коммуникаций.

Другая группа компаний устанавливает коммуникационный бюджет на уровне, который, по их мнению, они могут себе позволить. Этот подход полностью игнорирует роль маркетинговых коммуникаций как инвестиций и их непосредственное влияние на объем продаж. Это также приводит к неопределенности годового бюджета, что затрудняет долгосрочное планирование, и дает бюджет, определяемый наличием средств, а не рыночными возможностями. Доступные ресурсы, безусловно, играют важную роль в определении общего коммуникационного бюджета, но его формирование исключительно на основе имеющихся ресурсов может привести как к перерасходу (для крупных компаний), так и к недорасходу (для небольших фирм) средств.

Наконец, некоторые компании устанавливают расходы на маркетинговые коммуникации на уровне определенного процента от текущих или ожидаемых доходов от продаж. Производители автомобилей часто выделяют на это некоторый фиксированный процент, исходя из запланированной цены автомобиля, а нефтяные компании — доли цента за каждый галлон бензина, продаваемого под их собственными марками. Несмотря на свою практичность с точки зрения реализации, если такой подход используется в отрыве от задач, которые должны быть решены, он может повлечь за собой непрактичное распределение ресурсов фирмы, что в конечном итоге приведет к неэффективности коммуникационной кампании.

Хотя затраты на маркетинговые коммуникации относятся к текущим расходам, часть из них можно рассматривать как инвестиции в повышение ценности бренда и лояльности клиентов. Когда компания тратит 5 миллионов долларов на капитальное оборудование, она может назвать это оборудование активом, полностью амортизируемым за пять лет, и списать со своего баланса в первый год только одну пятую всей стоимости. Однако когда компания тратит 5 миллионов долларов на рекламу для запуска нового продукта, она должна списать в первый год все эти затраты, соответственно уменьшив заявленную прибыль, даже если выгоды от этой рекламы будут сохраняться и ощущаться в течение еще многих лет.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ И СОЗДАНИЕ СООБЩЕНИЯ

Выявление целевой аудитории и разработка сообщения — два ключевых компонента, определяющих стратегию коммуникационной кампании фирмы. Эти два решения, в свою очередь, определяют тактические аспекты этой кампании, включая выбор правильных средств и носителей информации, а также разработку эффективного и креативного решения.

ВЫЯВЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Процесс должен начинаться с четкого определения целевой аудитории: потенциальных покупателей продуктов компании, текущих пользователей, лиц, принимающих решения и оказывающих на них влияние, а также просто отдельных людей, групп, определенных клиентских секторов или широкой общественности. Понимание целевой аудитории критически влияет на решения о том, что, как, когда, где и кому следует сказать.

Можно составить профиль целевой аудитории с точки зрения любого из выявленных сегментов рынка, но часто бывает полезно сделать это с точки зрения использования продукта и лояльности потребителя. Является ли целевой клиент новичком в категории или уже текущим пользователем? Лоялен ли он по отношению к бренду компании, конкуренту или он тот, кто может переключаться с одного бренда на другие? Если он пользователь бренда, то активный или эпизодический? Коммуникационная стратегия будет различаться в зависимости от ответов на эти вопросы.

Выбор целевой аудитории для коммуникационной кампании напрямую связан с выбором целевого рынка для предложения фирмы. Действительно, конечной целью любой такой

кампании является повышение осведомленности потребителей, формирование покупательских предпочтений, увеличение объемов покупок и использования предложения компании. Однако целевой рынок и целевая аудитория не всегда полностью совпадают. И в некоторых случаях целевая аудитория маркетинговых коммуникаций может отличаться от целевого рынка.

Например, производитель хлопьев может разработать коммуникационную кампанию для продвижения своей продукции среди детей, даже несмотря на то, что фактическая покупка часто совершается взрослыми. В том же ключе производитель молока может решить продвигать свою продукцию для взрослых, даже если большая часть потребления, вероятно, будет приходиться на детей.

Целевая аудитория коммуникационной кампании, скорее всего, будет отличаться от целевых клиентов фирмы, когда решения о покупке и использовании принимаются группой, а не одним человеком. В этом случае кампания может быть нацелена на разных членов таких групп, которые могут оказывать влияние на действия конечного пользователя.

СОЗДАНИЕ СООБЩЕНИЯ

Маркетологи всегда ищут «большую идею», которая находит рациональный и эмоциональный отклик у потребителей, отличает бренд от конкурентов и является достаточно широкой и гибкой, чтобы ее можно было транслировать через различные средства и носители информации, на разных рынках и в разные периоды времени. Свежие идеи важны для создания уникальных сообщений и позиционирования.

Хорошая реклама обычно фокусируется на одном или двух основных торговых предложениях. В рамках уточнения позиционирования бренда рекламодатель должен провести исследование рынка, чтобы определить, какое обращение лучше всего работает с его целевой аудиторией, а затем подготовить так называемый «креативный бриф» — обычно на одной или двух страницах. Это дальнейшее развитие стратегии позиционирования должно включать в себя такие моменты, как ключевое сообщение, целевая аудитория, которой это сообщение будет адресоваться, коммуникационные цели (делать, знать, верить), главные преимущества бренда, поддержка обещания бренда и используемые медийные средства.

Сколько коммуникационных сообщений должен создать рекламодатель, прежде чем выбрать одно? Чем больше сообщений рассмотрено, тем выше вероятность найти хорошее. В этом случае компания может опираться на собственную маркетинговую команду, привлекать внешние рекламные агентства или полагаться на так называемый «краудсорсинг», приглашая самих потребителей к созданию эффективного коммуникационного сообщения[9].

Хотя в результате «творчества» потребителей в деле маркетингового продвижения бренда могут появиться совершенно гениальные решения, оно также может обернуться прискорбной неудачей. Когда Kraft искала модное название для нового аромата своего культового продукта Vegemite в Австралии, она маркировала первые 3 миллиона банок надписью «Назови меня», чтобы узнать мнение потребителей. Но когда из 48 000 предложений Kraft выбрала название iSnack 2.0, продажи резко упали. Компании пришлось снять с полок банки iSnack и начать с нуля более традиционным способом, в конце концов выбрав новое название — Cheesybite[10].

При выборе стратегии в формулировании сообщения менеджеры рассматривают лозунги, призывы, темы или идеи, которые будут связаны с позиционированием бренда и помогут устанавливать точки паритета или различия. Некоторые из этих призывов или идей могут быть непосредственно связаны с характеристиками продукта или услуги (качество, экономичность или ценность бренда); другие могут относиться к более «внешне-посторонним» соображениям (бренд как современный, популярный или традиционный).

ВЫБОР СРЕДСТВ КОММУНИКАЦИИ

Компании должны распределять свой бюджет на маркетинговые коммуникации на девять основных их видов: «традиционную» рекламу, воздействие на целевую аудиторию онлайн и через социальные сети, мобильную связь, прямой маркетинг, организацию мероприятий и создание впечатлений, «сарафанное радио» (информацию, передаваемую из уст в уста), работу по связям с общественностью, личные продажи и упаковку. В рамках одной отрасли компании могут

значительно различаться по средствам коммуникации и выбору каналов коммуникаций. Avon концентрирует свои маркетинговые ресурсы на личных продажах, в то время как Revlon вкладывает значительные средства в рекламу. В течение многих лет компания Electrolux полагалась на канал прямых продаж, в том числе коммивояжеров, а вот Hoover делала упор на рекламу.

Компании всегда ищут способы повышения эффективности, пробуя вместо одних средств коммуникации другие. Многие заменяют часть продаж на местах рекламой, прямой почтовой рассылкой и телемаркетингом. Взаимозаменяемость инструментов коммуникаций объясняет, почему функции маркетинга необходимо координировать.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИОННОГО «МЕДИА-МИКСА»

Маркетинговые коммуникации не ограничиваются рекламой. Клиенты узнают о бренде через ряд точек соприкосновения с ним, благодаря онлайн-клубам и потребительским сообществам, торговым выставкам, маркетингу событий, спонсорству, посещению производств, мероприятиям по связям с общественностью и пресс-релизам, а также маркетингу социальных инициатив. Чтобы эффективно донести свое ценностное предложение до целевой аудитории, компания должна разработать интегрированную маркетинговую коммуникационную кампанию, использующую различные средства и носители информации. Посмотрите, как компания BMW создала бренд MINI Cooper в Соединенных Штатах, привлекая к нему внимание за счет творческого использования различных медиаформатов.

MINI Cooper

Когда компания BMW запустила модернизированный MINI Cooper в Соединенных Штатах, она использовала широкий спектр средств и носителей информации: рекламные щиты, плакаты, интернет, печать, пиар, «продакт-плейсмент»* и массовые мероприятия. Многие носители информации о бренде были связаны с продуманным веб-сайтом, на котором размещались описания продуктов и данные дилеров. Оригинальная интегрированная кампания создала список шестимесячного ожидания для автомобилей MINI Cooper. Несмотря на относительно ограниченный коммуникационный бюджет, бренд с тех пор продолжает разрабатывать инновационные, отмеченные наградами кампании. MINI особенно творчески использовал наружную рекламу: две изогнутые пальмы, посаженные рядом с мчащимся MINI на рекламном щите, создавали иллюзию скорости и мощи; цифровой рекламный щит лично приветствовал проезжающих мимо водителей MINI с помощью сигнала радиочипа, встроенного в их ключи; а настоящий MINI на стене здания мог двигаться вверх и вниз, как игрушка «йо-йо». Глобальная кампания Not Normal подчеркивает сильный и независимый характер MINI с помощью классических и цифровых средств и носителей информации. В настоящее время продаваемый в 100 странах мира модельный ряд MINI расширился до шести моделей, включая кабриолет, купе, четырехдверный Clubman и универсал Countryman. Эти презентации продуктов укрепляют идею о том, что MINI — это маневренный, универсальный автомобиль, который доставляет удовольствие от вождения, а маркетинговая кампания в целом создает прочную эмоциональную связь бренда с водителями[11].

Мы можем оценить интегрированные маркетинговые мероприятия с точки зрения эффективности, с которой они влияют на узнаваемость бренда и создают, поддерживают или укрепляют ассоциации с ним или его имидж. Хотя Volvo может инвестировать в исследования и разработки, а также участвовать в рекламе, продвижении и других коммуникациях, чтобы укрепить свой образ «безопасного» бренда, компания также спонсирует мероприятия, чтобы убедиться, что ее воспринимают как активную и современную. Известные события, проходящие под эгидой Volvo, — это и турниры по гольфу, включая европейский профессиональный гольф-тур, и Volvo Ocean Race, и знаменитое конное шоу в Гетеборге, и различные культурные акции.

Комплекс средств маркетинговых коммуникаций определяет различные способы донесения информации, которые компания будет использовать для сообщения целевой аудитории о своих предложениях. Наиболее распространенные медиаформаты включают рекламу, общение в интернете и социальных сетях, мобильную связь, прямой маркетинг, события и впечатления, «сарафанное радио», мероприятия по связям с общественностью, личные продажи и упаковку. Ключевые аспекты этих коммуникационных форматов можно резюмировать следующим списком[12].

* Заимствованный из английского термин, который означает скрытую (или неявную) рекламу реальных коммерческих продуктов, которыми пользуются как реквизитом герои фильмов, спектаклей, шоу, компьютерных игр и т. д. — *Примеч. науч. ред.*

- **Реклама** — это любая платная форма неперсонализированной презентации и продвижения идей, товаров или услуг через печатные СМИ (газеты, журналы, брошюры, книги, листовки, каталоги), средства вещания (радио и телевидение), сетевые СМИ и средства отображения (рекламные щиты, вывески, плакаты, упаковка, вкладыши, репринты рекламы и дисплеи в точках продаж). Реклама может создавать долгосрочный имидж продукта (как реклама Coca-Cola) или сопровождать и поддерживать быстрые продажи (реклама Macy's о распродаже на выходных). Одни формы рекламы, например телевизионная, могут требовать большого бюджета, в то время как другие, например таргетированная интернет-реклама, обойдутся не так дорого. Само присутствие рекламы в СМИ может повлиять на продажи: потребители могут поверить, что широко разрекламированный бренд должен быть хорошего качества[13].
- **Коммуницирование в интернете и социальных сетях** включает в себя деятельность и программы, предназначенные для привлечения клиентов (в том числе потенциальных) и прямого или косвенного повышения уровня их осведомленности, улучшения имиджа (бренда, компании, продукта) или стимулирования продаж товаров и услуг (через веб-сайты, электронную почту, поисковую и медийную рекламу, блоги компаний, сторонние чаты, форумы, сообщения Facebook и Twitter, а также каналы и видеоролики на YouTube). Интернет-маркетинг и сообщения могут принимать различные формы для взаимодействия с потребителями, когда они находятся в активном режиме поиска или просто просматривают сеть, чтобы чем-то себя занять.
- **Мобильные коммуникации** — это особая форма онлайн-общения, при которой сообщения отправляются на мобильные телефоны, смартфоны или планшеты потребителей (текстовые сообщения, онлайн-общение и общение в социальных сетях). Интернет-маркетинг и социальные сети все чаще полагаются на мобильные устройства — смартфоны или планшеты. Мобильные коммуникации отличаются своевременностью (сообщения могут быть привязаны к нужным моментам времени и зависеть от того, когда и где находится потребитель) и вездесущностью (сообщения могут всегда оказываться у потребителей под рукой).
- **Прямой маркетинг** — это использование почты, телефона, электронной почты, обмена сообщениями в интернете или личное взаимодействие для прямого общения, получения ответа или диалога с конкретными клиентами, в том числе потенциальными. Появление аналитики данных дало маркетологам возможность узнавать о потребителях еще больше и разрабатывать более персонализированные и уместные маркетинговые коммуникации.
- **Мероприятия** — это спонсируемые компанией события и программы, предназначенные для организации взаимодействия с потребителями с целью продвижения бренда. Примеры мероприятий: спортивные соревнования, выставки, развлекательные шоу, фестивали, экскурсии по фабрикам, музеи компаний и уличные действа, а также события, приуроченные к каким-либо датам, или что-то совсем неформальное. Событийные коммуникации предоставляют много возможностей, если сами события и мероприятия являются

MINI Cooper

Информационная кампания по запуску в США автомобиля BMW MINI Cooper творчески использовала широкий спектр средств и носителей информации, что максимально увеличило отдачу от коммуникационного бюджета и привело к образованию списка шестимесячного ожидания автомобиля.
Источник: Culture-images GmbH/Alamy Stock Photo

привлекательными, а их маркетинговый характер остается неявным и ненавязчивым. Это означает, что данный метод подразумевает непрямую, «мягкую» продажу.

- **«Сарафанное радио»** предполагает передачу информации от человека к человеку посредством устного общения. Социальные сети можно рассматривать как конкретный пример «сарафанного радио», где личное общение происходит в интернете и может быть доступно для других людей. Компании могут влиять на естественно возникшую «сарафанную коммуникацию», а также сами провоцировать ее создание, «вбросив» нужное им сообщение, которое, вероятно, привлечет внимание потребителей и будет распространяться «из уст в уста».
- **Паблисити и мероприятия по связям с общественностью** — это различные программы, направленные на сотрудников компании или внешних потребителей, другие фирмы, правительство и средства массовой информации для продвижения или защиты имиджа компании, распространения информации о ее отдельных продуктах (подборки материалов для прессы, выступления, семинары, ежегодные отчеты, благотворительные пожертвования, публикации, мероприятия для местных сообществ, лоббирование, заявления для прессы, выпуск журналов компании). Фирмы, как правило, недооценивают роль паблисити и связей с общественностью, однако продуманная программа, скоординированная с другими элементами комплекса маркетинговых коммуникаций, может быть чрезвычайно эффективной, особенно если компании необходимо бороться с неверными представлениями потребителей о ней. Привлекательность методов связей с общественностью основана на более высоком уровне доверия: новостные сюжеты и репортажи достовернее и вызывают больше доверия у читателей и зрителей, чем реклама.
- **Личные продажи** — это процесс персонального взаимодействия продавца с покупателем, при котором первый пытается убедить второго приобрести определенный товар или услугу. Они обычно предполагают общение лицом к лицу и в значительной степени зависят от навыков убеждения и способностей продавца. Личные продажи часто осуществляются в одном из двух форматов: в рамках розничной торговли (когда продавец взаимодействует с потенциальными покупателями, которые приходят узнать о продукте) и через прямой маркетинг (когда продавец-коммивояжер сам посещает потенциальных покупателей, чтобы информировать их о предложениях компании).
- **Упаковка** — эффективная форма коммуникации, особенно в случае решений, которые принимаются в точках продаж. Оформление продукта, форма и цвет упаковки, декор магазина и сопутствующие канцелярские принадлежности — все это способствует передаче имиджа фирмы покупателям и производит на них впечатление, которое может усилить или ослабить их положительное мнение о ней.

Рост популярности и значимости цифровых медиа дает компаниям множество новых способов взаимодействия с клиентами, в том числе потенциальными. Мы можем сгруппировать варианты коммуникации в три категории[14]. К *платным средствам и носителям рекламы* относятся телевидение, журналы, рекламные щиты, платный интернет-поиск, спонсорство — все, что позволяет демонстрировать продукты или бренды за определенную сумму. *Собственные медиа* — это каналы маркетинговых коммуникаций, которыми фактически владеют и полностью распоряжаются сами компании: например, выпускаемые брошюры компании или бренда, упаковка продукта, вебсайт, блог, страница в Facebook или учетная запись Twitter. *Бесплатные носители* — это информационные потоки, при помощи которых потребители, пресса или другие сторонние лица сами и добровольно сообщают что-то о бренде, через которые распространяются всяческие слухи или которые используются в методах вирусного маркетинга. Социальные сети играют ключевую роль в подобных бесплатных медиа[15].

Различные форматы средств коммуникации и способы их совместного использования для создания комплексной маркетинговой коммуникационной кампании более подробно обсуждаются в главе 14. Вопросы, относящиеся к личным продажам и управлению отделом продаж компании, детальнее рассматриваются в главе 15.

РАЗРАБОТКА ПЛАНА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАЗЛИЧНЫХ МЕДИА

Специалист по медиапланированию должен определить наиболее выгодные с точки зрения оптимизации затрат виды коммуникаций для каждого выбранного типа медиа. Рекламодатель, решивший купить 30 секунд рекламы на телевидении, может заплатить 100 000 долларов, если она будет показана в каком-то новом шоу, или 500 000 долларов — если его рекламная вставка войдет в уже раскрученное, популярное шоу, идущее в прайм-тайм, например Voice; а если эти 30 секунд будут размещены во время трансляции матча за Суперкубок по американскому футболу, то и более 5 миллионов долларов. Этот выбор имеет решающее значение: средняя стоимость производства общенационального 30-секундного телевизионного рекламного ролика составляет около 300 000[16] долларов, поэтому пропустить один раз рекламу на телевидении может стоить столько же, сколько ее создание и производство! Специалисты по медиапланированию используют более сложные методы оценки эффективности, применяя в них разные математические модели для того, чтобы получить наилучший по отдаче «медиа-микс»[17].

Менеджеры, ответственные за планирование маркетинговых кампаний в различных медиа, должны учитывать такие факторы, как размер аудитории данного носителя информации, состав и стоимость рекламы, а затем оценить свои затраты в пересчете на тысячу охваченных людей. Во-первых, необходимо учитывать качество аудитории. Для рекламы детского лосьона журнал, который просматривает миллион молодых родителей, заключает в себе ценность того, что эту рекламу увидит миллион потенциальных покупателей; но, если тот же журнал прочитает миллион подростков, его маркетинговая ценность будет почти равна нулю. Во-вторых, надо рассмотреть вероятность привлечения внимания аудитории. Читатели одних журналов в среднем могут обращать на рекламу больше внимания, чем читатели других. В-третьих, это редакционные качества средства массовой информации (и, например, той или иной телевизионной программы), т. е. его престиж и степень доверия к нему. Люди с большей вероятностью поверят теле- или радиорекламе, если она появляется в передаче, которая им нравится. В-четвертых, следует учитывать фактор политики размещения рекламы в конкретных медиа, требования к срокам выпуска журналов, а также ценность связанных с ними дополнительных сервисов: например, региональные или профессиональные издания могут обеспечивать бóльшую степень нацеленности рекламы на нужную аудиторию.

Программы маркетинговых коммуникаций могут ориентироваться на ряд различных средств и носителей информации, которые должны беспрепятственно донести желаемое сообщение до целевой аудитории. Так, Ocean Spray — сельскохозяйственный кооператив производителей клюквы — использовал различные средства коммуникации, чтобы увеличить свои продажи.

Ocean Spray

Столкнувшись с жесткой конкуренцией, неблагоприятными тенденциями на потребительских рынках и почти десятилетним снижением уровня продаж, кооператив Ocean Spray решил попытаться заново представить всем клюкву как «удивительно универсальные маленькие ягоды, которые и в наши дни могут удовлетворить все вкусы» благодаря комплексной кампании, в которой было задействовано большинство аспектов маркетинговых коммуникаций с целью охватить потребителей самых разных

Ocean Spray

Кооператив Ocean Spray преодолел десятилетие падения продаж с помощью своей кампании Straight from the Bog, которая представила некоторые инновации в его продуктах и охватила весь медийный диапазон: от телевизионной и печатной рекламы до мини-туров по болотам и нежданно-негаданно открываемых временных ресторанов. Источник: Douglas Graham/CQ Roll Call/Getty Images

своих продуктов. Компания стремилась к тому, чтобы продвинуть весь ассортимент — клюквенный соус, фруктовые соки и сушеную клюкву в разных формах — и использовать тот факт, что сам бренд «родился в клюквенных болотах и продолжает иметь там свои корни». Аутентичная и, возможно, многих удивившая кампания Straight from the Bog («Прямо из болота»), была разработана, чтобы также подчеркнуть два ключевых преимущества продуктов бренда: они и вкусны, и полезны. Пиар сыграл решающую роль. Болота в миниатюре были привезены на Манхэттен и показаны в утренних программах NBC Today. Рекламный тур Bogs across America Tour распространил эту кампанию на Лос-Анджелес и Чикаго. В телевизионной и печатной рекламе были представлены два растениевода (их играли актеры), стоящих по пояс в болоте и рассказывающих — часто с юмором — о том, что они сделали. В кампании также были задействованы веб-сайт, рекламные дисплеи в магазинах, для потребителей и членов самого кооператива производителей устраивались различные мероприятия. Новации в продуктах также имели решающее значение: были предложены новые вкусовые смеси, линия 100 %-х соков в диетических и легких версиях, а также «крейзинсы»* — подслащенная сушеная клюква. Другие элементы PR-кампании — это, например, импровизированный кафетерий посреди имитации болота, созданного в нью-йоркском Рокфеллер-центре, где победители конкурса на клюквенную тематику, организованного в Facebook*, угощались закусками и напитками, изготовленными из продуктов Ocean Spray. Кроме того, обыгрывалось, что текущий год был високосным — потребителям предлагалось «прыгать» в крейзинсы**. Кампания достигла своей цели: в результате продажи кооператива поднялись в среднем на 10 % за первые пять лет, несмотря на продолжение общего «сжатия» рынка фруктовых соков[18].

Победа в Супербоуле по рекламе

Супербоул привлекает самую большую телевизионную аудиторию: более 100 миллионов зрителей собираются перед голубыми экранами, чтобы посмотреть его трансляцию. Из-за такого большого охвата 30-секундный рекламный слот продается за 5,5 миллионов долларов[19]. Несмотря на высокую стоимость, можно утверждать, что по сравнению с видеороликами в регулярных телевизионных программах реклама во время матча за Суперкубок на самом деле является очень выгодным делом, если принять во внимание ее огромную аудиторию. Действительно, эти финалы в последние годы смотрят от 110 до 115 миллионов человек; а это означает, что при цене в 5 миллионов долларов 30-секундная реклама стоит от 4 до 5 центов в пересчете на одного зрителя, что может быть ниже средней стоимости рекламы в общенациональной телевизионной сети, где аналогичные затраты составляют от 8 до 10 центов или даже больше[20].

В дополнение к относительной экономической эффективности реклама во время финала за Суперкубок имеет тенденцию оказывать большее реальное влияние на потребителей, учитывая, что игру часто смотрят в различных заведениях на большом экране высокой четкости. Более того, благодаря культовому статусу события многие рекламные ролики повторяются в социальных сетях в течение неопределенного срока, тем самым достигая гораздо большей аудитории, чем та, которая просматривает их в рамках приобретенного эфирного времени. Фактически многие рекламодатели, которые покупают временные слоты и запускают свои рекламные ролики во время этого матча, разрабатывают также сложные кампании по продвижению своих брендов и продуктов в социальных сетях и с помощью повышающих уровень паблисити мероприятий, которые могут привлечь к просмотру этих видеороликов миллионы дополнительных зрителей.

Многие рекламные ролики, демонстрируемые во время финала Суперкубка, теперь выполняют новую задачу: пробудить в зрителях любопытство и интерес, чтобы они потом выходили в интернет и общались в социальных сетях, получая более подробную информацию о предметах этой рекламы. Примеры самых популярных роликов — это реклама автомобиля Honda CR-V с Мэтью Бродериком, который играет в ней своего же героя из фильма Ferris Bueller; реклама VW с ребенком, играющим в Дарта Вейдера; Alexa loses its voice от Amazon. Все они набрали десятки миллионов просмотров на YouTube. Все чаще реклама, подготовленная к демонстрации во время финала, запускается в интернет еще до самой игры — в попытках максимизировать возможности по продвижению в социальных сетях.

Определение степени охвата целевой аудитории конкретными средствами и носителями информации, необходимой частоты повторений рекламы и уровня ее воздействия. Выбор медийного канала направлен на то, чтобы найти наиболее экономически эффективные средства и носители информации, которые могут обеспечить желаемое число и тип актов рекламного воздействия на целевую аудиторию. Что мы подразумеваем под желаемым количеством актов воздействия? Рекламодатель решает ранее поставленную задачу маркетинговой коммуникации и хочет добиться от целевой аудитории нужного ему отклика, который

* В данном фрагменте имеет место игра английских слов: cranberry (клюква) и raisin (изюм, или сушеный виноград). Craisin® — это новоизобретенное слово (его нет в словарях английского языка) для обозначения бренда: оно является зарегистрированным товарным знаком Ocean Spray Cranberry, Inc. — *Примеч. пер.*

** Запрещена в России.

*** Совершенно непонятный на первый взгляд фрагмент, который невозможно адекватно передать в переводе на русский язык, так как он завязан на непереводимой игре английских слов. Leap-year — это «високосный год»; с другой стороны, основное значение слова leap — это «прыжок» (или «прыгать»). — *Примеч. пер.*

обычно заключается в росте узнаваемости бренда. Количество единичных актов воздействия, необходимое для достижения определенного уровня осведомленности аудитории, зависит от ее охвата, частоты повторения этих актов и того, насколько велико воздействие выбранных медиа на сознание людей.

- *Охват* (R — Reach). Количество различных людей или домохозяйств, на которых конкретное средство коммуникации воздействует по крайней мере один раз в течение указанного периода времени.
- *Частота* (F — Frequency). Количество раз в течение указанного периода времени, когда средний человек или домохозяйство воспринимают маркетинговый сигнал (видят или слышат сообщение).
- *Воздействие* (I — Impact). Качественная ценность воздействия через данный канал (например, реклама продуктов питания должна оказывать более высокое влияние на читателей журнала Bon Appétit, чем журнала Fortune).

Осведомленность аудитории будет тем выше, чем выше частота и воздействие воспринимаемого маркетингового сигнала. Но здесь есть важные компромиссы. Предположим, что менеджер, планирующий маркетинговые коммуникации, имеет бюджет в 1 000 000 долларов, а стоимость за тысячу актов воздействия (на потребителей) среднего качества составляет 5 долларов. Это допускает финансирование кампании величиной в 200 000 000 таких актов {(1 000 000/5) × 1000}. Если рекламодатель ищет среднюю частоту воздействия на одного индивидуума 10, кампания с данным бюджетом сможет «достучаться» до 20 000 000 человек {200 000 000/10}. Но если рекламодатель предпочтет использовать более «качественные» средства коммуникации, которые стоят 10 долларов за тысячу актов воздействия, то он сможет охватить только 10 000 000 человек, если не захочет снизить желаемую частоту воздействия.

Взаимосвязь между охватом, частотой и воздействием описывается следующими концепциями.

- *Общее количество воздействий* (E — Exposure). Это произведение охвата и средней частоты, т. е. E = R × F; оно также называется суммарным рейтингом (GRP — Gross Rating Points). Если носитель информации охватывает 80 % домохозяйств со средней частотой воздействия 3, то он имеет GRP = 240 (80 × 3). Если известно, что у другого носителя GRP = 300, то он имеет больший рейтинг, но мы не можем сказать, в какой мере этот рейтинг определяется охватом, а в какой — частотой.
- *Взвешенное количество воздействий* (WE — Weighted number of Exposures). Это произведение охвата на среднюю и на среднее воздействие, т. е. WE = R × F × I.

Охват наиболее важен при запуске новых продуктов, расширениях известных брендов, в случаях нечасто приобретаемых продуктов и брендов или если стоит цель завоевания заранее неопределенной доли целевого рынка. Частота наиболее важна, когда существуют сильные конкуренты, до целевой аудитории нужно донести какую-то сложную идею или историю, имеется высокое сопротивление к покупкам со стороны потребителей или, наоборот, частый цикл покупок. Ключевой причиной для смещения акцента на повторения является забывчивость потребителя. Чем больше число тех, кто имеет тенденцию «забывать» информацию, связанную с брендом, категорией продукта или маркетинговым сигналом, тем выше оправданный уровень повторяемости воздействия[21].

Выбор периодов использования разных носителей информации. Делая этот выбор, рекламодатель должен принять во внимание фактор времени как на макро-, так и микроуровне. Макроуровень относится к сезонам и бизнес-циклам. Предположим, что 70 % продаж какого-то продукта происходят в период с июня по сентябрь. Фирма может планировать свои расходы на маркетинговые коммуникации, чтобы либо следовать сезонному колебанию спроса, либо противостоять ему, либо сделать их постоянными в течение всего года. Учет этого фактора на микроуровне означает распределение расходов на коммуникации в течение короткого периода, чтобы за это время добиться максимального воздействия на целевую аудиторию. Предположим, что фирма решает купить 30 временных слотов для своей радиорекламы в сентябре. Коммуницируемые в течение этого месяца маркетинговые сигналы и сообщения можно сделать сконцентрированными в рамках нескольких дней, их можно равномерно распределить по всему месяцу или разбить на несколько «импульсных всплесков».

Выбранный временной шаблон должен соответствовать коммуникационным целям компании и учитывать три фактора: (1) скорость, с которой новые покупатели выходят на рынок (чем она выше, тем более непрерывной должна быть коммуникация); (2) частоту покупок, т. е. число раз, когда средний потребитель покупает продукт в течение заданного периода (чем она выше, тем более непрерывной должна быть коммуникация); (3) «скорость забывания», т. е. промежуток времени, через который покупатель забывает о бренде (чем выше «скорость забывания», т. е. чем меньше этот временной промежуток, тем более непрерывной должна быть коммуникация).

При запуске нового продукта рекламодатель должен выбрать одну из четырех стратегий: «непрерывность», «концентрацию», «флайтинг» или «пульсацию».

- *Непрерывность* означает, что акты коммуникативного воздействия совершаются равномерно в течение заданного периода времени. Как правило, рекламодатели используют непрерывную коммуникацию на расширяющихся рынках, в случаях с часто покупаемыми товарами и четко определенными категориями покупателей.
- *Концентрация* требует расходования всех средств, выделенных на конкретную маркетинговую коммуникацию, за один относительно короткий период времени. Эта стратегия имеет смысл для тех товаров, продажи которых приурочены к конкретным праздникам или одному-единственному сезону.
- *Флайтинг* требует активной коммуникации в течение некоторого периода, за которым следует период «затишья» (пауза), после чего начинается второй период коммуникативной активности. Эта стратегия полезна, когда финансирование ограничено, цикл покупки продукта относительно нечастый или товары носят сезонный характер.
- *Пульсация* — это непрерывная коммуникационная кампания низкой интенсивности, периодически сопровождающаяся всплесками более высокой активности. Она сочетает в себе сильные стороны непрерывной коммуникации и флайтинга в попытке создать компромиссную стратегию временно́го планирования маркетинговых коммуникаций. Маркетологи, предпочитающие стратегию пульсации, считают, что она приводит к тому, что аудитория воспринимает сообщение в деталях, а затраты фирмы при этом меньше[22].

Компания должна распределять свой коммуникационный бюджет как по времени, так и по «пространству». Она совершает «общенациональные покупки» (в рамках бюджета на маркетинговые коммуникации), когда размещает рекламу в общенациональных теле- и радиосетях или в журналах, распространяемых по всей стране; «точечные покупки», когда тратится на телевизионное время региональных вещателей или на рекламу в региональной прессе. Соответствующие рынки также называют «зонами доминирующего влияния» данной фирмы. Компания совершает также «местные покупки», когда использует уличную рекламу, размещает свои рекламные сообщения в местных газетах или передает их через местные радиостанции.

РАЗРАБОТКА КРЕАТИВНЫХ ПОДХОДОВ

Воздействие коммуникационной кампании зависит не только от того, что в ее рамках говорится потребителю, но и (что зачастую бывает важнее) от того, как это говорится. Креативный аспект реализации может быть решающим[23].

ОЦЕНКА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ СООБЩЕНИЯ

Эффективность маркетинговой коммуникации зависит от того, в насколько хорошую форму облачено соответствующее сообщение — в дополнение к его содержанию. Если коммуникация оказывается неэффективной, это может означать, что либо было послано неправильное сообщение, либо сообщение было правильным, но оно было плохо оформлено. Маркетологи используют различные креативные стратегии, чтобы транслировать свои сообщения/сигналы в конкретных случаях. Мы можем широко классифицировать их как информационные или трансформационные призывы или обращения[24].

Информационные обращения. Информационное обращение подробно описывает свойства и/или преимущества продукта или услуги. Примеры: реклама решения проблем (Aleve

предлагает самое долгодействующее средство от боли); демонстрационная реклама продукта (Thompson Water Seal выдерживает сильный дождь, снег и жару); реклама сравнения продуктов (AT&T предлагает крупнейшую мобильную сеть 4G); отзывы от неизвестных или знаменитых людей в поддержку продуктов или брендов (игрок НБА Леброн Джеймс, одобряющий то, что делают и предлагают McDonald's, Nike, Samsung, Sprite и другие). Информационные обращения предполагают их строго рациональную обработку со стороны потребителя. Логика и разум «рулят».

Научные исследования пролили свет на информационные призывы и их связь с односторонней и двусторонней аргументацией. Можно было бы ожидать, что односторонние презентации, т. е. те, в которых продукт исключительно восхваляется, будут более эффективными, чем «двусторонние», в которых также упоминаются его недостатки. Тем не менее двусторонние маркетинговые сигналы могут быть более подходящими, особенно когда необходимо преодолеть негативные ассоциации[25]. Двусторонняя аргументация более эффективна для воздействия на более образованную аудиторию и на тех, кто изначально настроен скептически[26].

Порядок, в котором представлены аргументы, также важен[27]. В «одностороннем» сообщении представление самого сильного аргумента с самого начала вызывает внимание и интерес, что важно при использовании тех средств коммуникации, где аудитория часто не обращает внимания на сообщение в целом. При общении с аудиторией, которая сохраняет концентрацию внимания, презентация, которая заканчивается какой-то кульминацией, может быть более эффективной. В случае «двустороннего» маркетингового сообщения, если аудитория изначально недоброжелательна, лучше начать с аргументов «против» и закончить своим самым сильным аргументом «за».

Трансформационные призывы. Трансформационное обращение апеллирует к преимуществу, выгоде или имиджу, не связанным с конкретным продуктом. Оно может изображать человека, использующего бренд (реклама VW для активных молодых людей с его знаменитой кампанией Drivers Wanted), или демонстрировать чувства и переживания в результате использования бренда (крутящаяся в течение многих лет реклама Pringles Once You Pop, the Fun Don't Stop). Трансформационные призывы часто направлены на то, чтобы вызвать эмоции, которые мотивируют людей на покупку[28].

Нередко используются призывы негативного характера, чья цель — вызвать чувства страха, вины и стыда, чтобы заставить людей что-то сделать (например, почистить зубы, пройти ежегодную диспансеризацию) или, наоборот, прекратить что-то делать (курить, злоупотреблять алкоголем, переедать). Апелляция к страху работает лучше всего, когда она не слишком сильна, уровень доверия к источнику высок, коммуникационное сообщение правдоподобно и эффективно обещает, что продукт или услуга избавят от вызываемого страха. Маркетинговые сообщения и сигналы наиболее убедительны, когда они расходятся с убеждениями целевой аудитории (но не слишком сильно). Утверждение же только того, во что аудитория уже и так верит, в лучшем случае просто подкрепляет убеждения, а сообщения, слишком сильно противоречащие этим убеждениям, будут отвергнуты[29].

Также возможно использовать позитивные эмоциональные призывы — апелляции к чувству юмора, любви, гордости и радости. Мотивационные инструменты, такие как умилительные образы детей, резвых щенков, популярная музыка и провокационные сексуальные призывы, часто используются для привлечения внимания и повышения сопереживания рекламному сюжету. Эти методы считаются необходимыми в жесткой среде новых медианосителей, характеризуемой обработкой информации с низким уровнем вовлеченности и обилием конкурирующих сообщений. Однако подобная тактика привлечения внимания может также отвлекать от понимания сути, в результате частого использования заряд позитива может девальвироваться или затмевать собой сам продукт. Таким образом, одна из проблем заключается в том, чтобы выяснить, как прорваться сквозь информационный и эмоциональный хаос и суматоху и донести до целевой аудитории требуемое маркетинговое сообщение.

Магия рекламы заключается в том, чтобы воплотить абстрактные концепции в жизнь в сознании целевой аудитории. В печатной рекламе требуется определиться с заголовком, текстом, иллюстрациями и цветами[30]. Для сообщения по радио нужно выбрать правильные слова, интонации голоса и вокализацию. Звучание голоса

диктора, рекламирующего подержанный автомобиль, должно отличаться от того, как тот же диктор будет рекламировать новый роскошный автомобиль. Если сообщение должно быть передано по телевидению или лично, должны быть продуманы все уже упомянутые элементы плюс язык тела. При передаче сообщения через сеть необходимо задать его макет, шрифты, графику и другую визуальную и словесную информацию.

ВЫБОР ИСТОЧНИКА СООБЩЕНИЯ

Исследования показали, что доверие к источнику имеет решающее значение для возникновения положительного отношения к сообщению. Тремя наиболее часто выделяемыми характеристиками доверия являются компетентность, надежность и способность расположить к себе (привлекательность)[31]. Компетентность — это специализированные знания, которыми должен обладать тот, кто посылает маркетинговый сигнал, чтобы иметь возможность подтвердить сделанное им заявление. Надежность отражает то, насколько объективным и честным воспринимается источник сообщения. Друзьям доверяют больше, чем незнакомцам или продавцам, а люди, которым не платят за рекламу продукта, считаются более надежными в этом отношении, чем те, кто получает деньги за нее. Способность расположить к себе описывает привлекательность источника, измеряемую с точки зрения искренности, юмора и естественности.

Самый заслуживающий доверия источник получит высокие оценки по всем трем параметрам: и по компетентности, и по надежности, и по привлекательности. Фармацевтические компании хотят, чтобы именно врачи говорили о преимуществах их препаратов, потому что медики, как правило, пользуются достаточно большим доверием. Чарльз Шваб стал центральным элементом рекламы его собственной дисконтной брокерской фирмы, капитализация которой оценивается в более чем 4 миллиарда долларов, благодаря корпоративным кампаниям Talk to Chuck («Поговори с Чаком») и Own Your Tomorrow («Владей собственным завтра»), в которых подчеркивались честность и привлекательность его бизнеса.

Сообщения, исходящие из компетентных, заслуживающих доверия и располагающих к себе источников, могут привлечь больше внимания и лучше запомниться, поэтому некоторые рекламодатели используют знаменитостей в качестве тех людей, кто говорит от имени фирмы или бренда[32]. В разделе «Памятка маркетолога. Одобрение со стороны знаменитостей» этой главы обсуждается влияние, которое в рамках коммуникационной кампании оказывают на целевую аудиторию их отзывы-рекомендации. С другой стороны, во многих случаях используются образы самых обычных людей, чтобы придать рекламе больше реализма и преодолеть скептицизм потребителей. Так, Ford представил своих реальных клиентов, которых пригласили на пресс-конференцию, чтобы описать купленные ими автомобили этой марки. Компания Red Lobster превозносит достоинства своего меню с помощью реальных шеф-поваров своих ресторанов[33].

Если человек положительно (или отрицательно) относится к сообщению и его источнику, говорят, что наблюдается состояние «конгруэнтности» (соответствия) между ними. Но что происходит, когда знаменитость хвалит бренд, который не нравится потребителю? Некоторые исследователи считают, что произойдет изменение отношения, которое повысит степень соответствия между двумя оценками[34]. Таким образом, потребитель в конечном итоге станет в меньшей степени уважать знаменитость или в большей — бренд. Если человек будет видеть, что та же знаменитость восхваляет и другие нелюбимые бренды, у него в результате сформируется негативное отношение к этой знаменитости и сохранится негативное отношение к брендам. Принцип конгруэнтности подразумевает, что те, кто посылает какой-либо маркетинговый сигнал, могут рассчитывать на свой хороший имидж, чтобы уменьшить некоторые негативные чувства по отношению к бренду, но при этом они сами могут потерять некоторое уважение со стороны аудитории.

РАЗРАБОТКА КРЕАТИВНОГО ПЛАНА РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Практический инструмент для облегчения обсуждения креативных элементов предоставляется структурой ADPLAN, разработанной Дереком Ракером[35] — экспертом по рекламе Келлогской высшей школы менеджмента. После того как

маркетинговое агентство или творческая группа сделает раскадровку рекламного ролика или другого материала, ADPLAN помогает их авторам учесть важные факторы, способствующие успеху, и/или указывает, где могут быть допущены ошибки. Аббревиатура ADPLAN* охватывает шесть измерений (элементов): внимание, отличие, позиционирование, связи, усиление и чистый капитал.

- **Внимание** (Attention) показывает, вызовет ли реклама интерес у целевой аудитории. Этот пункт включает в себя как акт первоначального захвата внимания, так и возникновение устойчивого интереса. Например, если потребитель, который начинает слушать рекламу, транслируемую на YouTube, нажимает на сообщение «пропустить рекламу» через пять секунд, реклама не привлекла достаточного внимания, и сообщение компании, вероятно, не будет услышано и воспринято. Осознав эту проблему, страхователь Geico сделал рекламный ролик, длившийся ровно 5 секунд — его просто было невозможно пропустить. В других случаях бренды решали эту проблему, создавая привлекательный креативный контент, который люди захотели бы сами досмотреть до конца.
- **Отличие** (Distinction) оценивает, используются ли в рекламе темы, контент или креативные приемы, которые отличают ее от других рекламных объявлений в данной категории или в целом. Например, историческая реклама Apple «1984» во время финала Суперкубка, несмотря на то что она была показана только один раз, добилась огромного признания, поскольку в ней были четко изложены высокие ценности продукта, которые представляли Apple как героя технологической антиутопии. Напротив, многие рекламные ролики местных автомобильных дилеров кажутся излишне перегруженными.
- **Позиционирование** (Positioning) отвечает на вопрос, помещает ли данная реклама бренд в правильную категорию, подчеркивает ли она связанные с ним существенные выгоды и связывает ли эти выгоды с теми причинами, на основании которых потребители поверят рекламному сообщению. Это измерение инструмента ADPLAN служит для проверки того, что желаемое позиционирование в конечном итоге будет передано целевой аудитории при реализации данной маркетинговой коммуникации. Например, Old Spice провела известную кампанию, в которой подчеркивалось, что это «самый мужской» гель для душа из всех доступных на рынке.
- **Связи** (Linkage) сообщают, отложится ли в памяти целевой аудитории креативная реализация маркетинговой коммуникации. Часто бывает недостаточно того, что целевая аудитория просто помнит, что видела данную рекламу. Тесная связь между креативностью и самим сообщением-сигналом обеспечивает запоминание продвигаемого бренда целевыми клиентами. Например, человек может запомнить рекламу, но забыть тот сигнал, который она в себе несет. В течение нескольких лет Ameriquest Mortgage показывала свою рекламу во время финальных матчей за Суперкубок, которая людям нравилась, но оказалось, что они потом не могли вспомнить, какой бренд эта реклама продвигала.
- **Усиление** (Amplification) отражает, несут ли в себе мысли людей о рекламе положительный или отрицательный заряд. Например, Nike выпустила в эфир рекламу с участием Колина Каперника после того, как бывший игрок НФЛ отказался петь национальный гимн в знак протеста против расовой несправедливости, что вызвало как положительную, так и отрицательную реакцию потребителей. Бренды обычно стремятся вызвать в первую очередь положительные мысли и эмоции у своей целевой аудитории. Усиление позитива важно, потому что они могут привести к формированию благоприятного отношения и в конечном счете к покупке.
- **Чистый капитал** (Net Equity) относится к тому, насколько реклама соответствует историческому наследию бренда и устоявшимся ассоциациям с ним. Например, марка BMW ассоциируется с высокими эксплуатационными характеристиками. Как следствие, одна из целей маркетологов BMW — убедиться, что новая реклама не угрожает и не подрывает этот «капитал» («наследие»).

* Труднопереводимая игра английских слов: с одной стороны, название ADPLAN может рассматриваться как производное от ad plan, т. е. «план рекламы». С другой стороны, это аббревиатура от Attention, Distinction, Positioning, Linkage, Amplification, Net Equity — русский перевод этих слов дан в тексте. — *Примеч. пер.*

Хотя инструмент ADPLAN предназначен для стратегического анализа конкретных рекламных шагов, каждый его элемент можно измерить эмпирически. Таким образом, данная структура служит средством, способствующим более глубоким дискуссиям по вопросам рекламы, а также указывает на то, в каких точках полезно проводить тесты и измерения. Обратите внимание, что ADPLAN должен функционировать как один из аспектов действий по оценке креативного результата конкретной маркетинговой коммуникации. Маркетологи также должны разрабатывать творческие задания и учитывать цель рекламы (например, является ли желаемым результатом рост осведомленности или убеждение потребителей), уместность использования конкретного медиаканала и рекламный бюджет компании[36].

ИЗМЕРЕНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Руководство компаний хочет знать результаты и отдачу от инвестиций в маркетинговые коммуникации. Однако слишком часто ответственные за эти коммуникации менеджеры в качестве отчетов о своей работе предоставляют только то, что можно считать «входными данными», например вырезки из прессы или цифры, отражающие количество сделанных рекламных объявлений, а также величину своих расходов, таких как затраты на рекламу через медиаканалы. Справедливости ради стоит отметить, что эти менеджеры также пытаются преобразовать эти входные данные в промежуточные результаты, такие как охват и частота (доля целевого рынка, подвергшаяся воздействию сообщения, и количество актов передачи маркетинговых сигналов-сообщений), какие-то баллы, иллюстрирующие потребительский отклик и узнаваемость бренда, изменения в клиентских убеждениях и расчеты стоимости тысячи показов рекламы.

После того как план коммуникаций окажется воплощенным в жизнь, маркетологи должны измерить его эффективность. Исследование влияния маркетинговых коммуникаций направлено на определение степени их эффективности в достижении общих целей компании[37]. Эту эффективность можно измерять с двух позиций: со стороны предложения и со стороны спроса.

Со стороны предложения измерение эффективности коммуникации направлено на оценку интенсивности продвижения бренда или продукта, например количества секунд, в течение которых элементы бренда четко видны на экране телевизора, или числа дюймов газетных вырезок, в которых упоминается бренд.

Хотя методы оценки со стороны предложения дают количественные показатели, приравнивание степени и уровня показа рекламы в СМИ к охвату ею целевой аудитории игнорирует содержательные моменты соответствующих коммуникаций[38]. Рекламодатель использует пространство и время в различных медиа для передачи своего стратегического сигнала-сообщения. Освещение в прессе и в телепередачах отражает только то, что бренд демонстрируется, но это не значит, что при этом он обязательно делается более привлекательным. Хотя некоторые специалисты по связям с общественностью утверждают, что положительное освещение, например, в редакционной статье может быть в пять-десять раз более ценным, чем эквивалент уплаченной за это цены, подобное «спонсорство» редко обеспечивает такое благоприятное соотношение.

Что касается взгляда со стороны спроса, то измерение эффективности коммуникации направлено на оценку влияния кампании фирмы на целевую аудиторию. Для этого среди целевой аудитории проводятся опросы, в процессе которых людей спрашивают, узнают ли они, помнят ли данное рекламное сообщение, сколько раз они его видели, какие его моменты вспоминают, как они к нему отнеслись, каково было их прежнее отношение к продукту и компании и как они видят их сейчас.

Например, маркетологи могут опросить участников какого-либо мероприятия, чтобы измерить, насколько оно им запомнилось, или чтобы выяснить сложившееся у них итоговое отношение и намерения по отношению к спонсору этого события. Многие рекламодатели проводят тесты для оценки общего влияния кампании уже после ее завершения. Если фирма надеялась повысить узнаваемость своего бренда с 20 до 50 %, а ей удалось достичь только 30 %-го уровня, то она либо тратит недостаточно средств, либо у нее плохая реклама, либо она упустила из виду какой-то другой фактор. Маркетологи также

собирают поведенческие показатели реакции целевой аудитории: например, сколько людей купили продукт, понравился ли он и рассказали ли они о нем другим. Таким образом, большинство рекламодателей пытаются измерить коммуникационный эффект рекламы, т. е. ее потенциальное влияние на осведомленность и знания о бренде (продукте) или на покупательские предпочтения.

Компании часто проверяют эффективность своих коммуникационных кампаний, чтобы определить, не расходуют ли они слишком много средств на рекламу. Один из способов ответить на этот вопрос — работать с формулой, проиллюстрированной на рис. 12.4. Размер расходов компании на рекламу влияет на «долю голоса» (т. е. на пропорцию объема рекламы этого продукта компанией по отношению ко всей рекламе аналогичных продуктов конкурентов), которая приносит «долю в умах и сердцах потребителей» и в конечном счете «долю рынка».

Чтобы повысить эффективность своей коммуникационной кампании, маркетологи часто предварительно тестируют свою рекламу[39]. На основе результатов этих тестов реклама может быть изменена таким образом, чтобы повысить вероятность достижения ее конечной цели. Критики этого подхода утверждают, что агентства могут разрабатывать рекламу, которая будет показывать хорошие тестовые результаты, но не обязательно столь же хорошо сработает в условиях реального рынка. Его сторонники утверждают, что предварительные тесты могут дать полезную диагностическую информацию, при этом их не следует использовать в качестве единственного критерия принятия решения. Nike, широко известный как один из лучших рекламодателей, известен тем, что проводит очень мало предварительного тестирования своей рекламы.

В дополнение к предварительному тестированию своей коммуникационной кампании маркетологи могут попытаться измерить, будет ли она влиять на продажи и каким образом. Это возможно сделать с помощью подхода, который использует передовые статистические методы для сопоставления объемов продаж с расходами на рекламу в прошлые периоды времени и экстраполирует полученные результаты на будущее. Другие исследователи используют экспериментальные данные для измерения влияния рекламы на продажи. Все большее число исследователей измеряют, как связаны между собой расходы на рекламу и объемы продаж, вместо того чтобы просто довольствоваться чисто коммуникативными показателями[40]. Агентство Millward Brown International уже много лет проводит исследования, чтобы помочь рекламодателям решить, приносит ли реклама пользу их брендам.

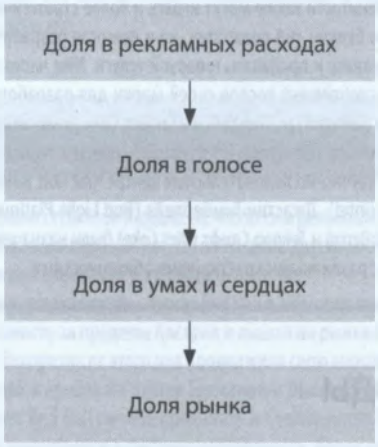


Рис. 12.4. Формула для оценки действенности рекламы на различных стадиях ее влияния на продажи

Памятка маркетолога

Одобрение со стороны знаменитостей

Удачно выбранная знаменитая личность может привлечь к продукту или бренду большое внимание потребителей, как выяснила Priceline, когда выбрала звезду сериала Star Trek Уильяма Шатнера для рекламы, подкрепляющей ее имидж компании с низкими ценами. Среди других известных подобных «одобряющих знаменитостей» — Том Брэди для бренда Under Armour, Марк Уолберг для AT&T, Кристен Белл для Old Navy, Риз Уизерспун для Crate and Barrel и Дрю Бэрримор для Crocs.

Причудливые маркетинговые кампании Priceline проводятся уже более десяти лет, и, как сообщается, решение Шатнера получить опционы на ее акции в качестве платы за его участие в рекламе принесло ему миллионы долларов. «Пришедшаяся ко двору» знаменитость также может буквально «одолжить» свой образ бренду. Чтобы укрепить

высокий статус и престиж, American Express задействовала в своей рекламе легенд кино Роберта Де Ниро и Мартина Скорсезе.

Привлечение знаменитостей, вероятно, будет эффективно, если им доверяют или они олицетворяют собой ключевой атрибут продукта. Выглядящий солидным государственным деятелем Деннис Хейсберт из рекламы страховой компании State Farm, суровый Бретт Фавр, продвигающий джинсы Wrangler, популярная певица и актриса Дженнифер Хадсон из Weight Watchers — все они получили высокую оценку потребителей. Однако Селин Дион не смогла добавить имиджу Chrysler должного гламура (или продаж), и, хотя с ней был заключен трехлетний контракт на 14 миллионов долларов, эта сделка была расторгнута. Оззи Осборн кажется странным выбором для рекламы I Can't Believe It's Not Butter («Я не могу поверить, что это не масло»), учитывая его, казалось бы, постоянную растерянность.

Знаменитость должна иметь большую узнаваемость, высокий уровень положительно направленной влиятельности и «соответствия» продукту. Пэрис Хилтон и Ховард Стерн пользуются большим признанием, но во многих группах их имиджи носят отчетливо негативную окраску. С другой стороны, Том Хэнкс и Опра Уинфри могли бы успешно рекламировать большое количество продуктов, потому что они имеют чрезвычайно высокие рейтинги узнаваемости и привлекательности (известные как Q-фактор в индустрии развлечений).

Знаменитости также могут играть и более стратегическую роль, не только будучи «на подхвате», но и помогая разрабатывать, позиционировать и продавать товары и услуги. Nike часто привлекает элитных спортивных послов своей марки для разработки дизайна продукта. Тайгер Вудс, Поп Кейси и Стюарт Синк помогали проектировать, создавать прототипы и тестировать новые клюшки и мячи для гольфа в научно-исследовательском центре Nike Golf. Бейонсе (Pepsi), will.i.am (Intel), Джастин Тимберлейк (Bud Light Platinum), Алисия Киз (BlackBerry) и Тейлор Свифт (Diet Coke) были назначены послами брендов с различными креативными обязанностями.

Некоторые знаменитости участвуют в продвижении брендов, не используя свою известность напрямую. Многие звезды кино и телевидения озвучивают рекламные ролики, в том числе Джон Хэмм (Mercedes-Benz), Морган Фриман (Visa), Мэтт Дэймон (TD Ameritrade), Джефф Бриджес (Duracell) и Джордж Клуни (Budweiser). Хотя рекламодатели предполагают, что некоторые зрители узнают их голоса, основной причиной их использования являются мастерское владение голосом и его несравненный тембр.

Привлечение знаменитостей сопряжено с определенными рисками. Знаменитость может потребовать более крупного гонорара при продлении контракта или даже отказаться от него. И так же, как отдельные фильмы и альбомы, рекламные кампании со знаменитостями могут обернуться дорогостоящими провалами. Знаменитость рискует потерять популярность или, что еще хуже, попасть в скандал или неловкую ситуацию, как это случилось с Тайгером Вудсом, Майклом Фелпсом или Лэнсом Армстронгом. Помимо тщательной проверки биографии известных личностей, некоторые компании стараются использовать более одного своего «лица», чтобы уменьшить потенциальную уязвимость своего бренда в результате возможного обнародования недостатков любого отдельного человека.

Другим решением маркетологов является создание «знаменитости» для собственного бренда. Продажи в США импортируемого из Мексики пива Dos Equis увеличились более чем на 20 % во время последней рецессии благодаря популярности рекламной кампании «Самый интересный человек в мире». У вежливого и обходительного, с четким произношением, приятным голосом и серебристой бородой персонажа сотни тысяч друзей на Facebook, несмотря на то что он полностью вымышленный. Видео его подвигов собирают миллионы просмотров на YouTube. Dos Equis позволяет клиентам «звонить» ему и прослушивать серии автоматических сообщений голосовой почты[41].

ВЫВОДЫ

1. Современный маркетинг требует чего-то большего, чем разработка хорошего продукта, установление привлекательной цены и обеспечение доступности этого продукта для целевых клиентов. Компании также должны общаться с нынешними и потенциальными стейкхолдерами и с широкой общественностью.
2. Комплекс маркетинговых коммуникаций состоит из девяти основных способов коммуникации: «традиционная» реклама, воздействие на целевую аудиторию онлайн и через социальные сети, мобильная связь, прямой маркетинг, организация мероприятий и создание впечатлений, «сарафанное радио», работа по связям с общественностью, личные продажи и упаковка.
3. Коммуникационный процесс состоит из девяти элементов: отправителя, получателя, сообщения, носителя, кодирования, декодирования, ответа, обратной связи и шума. Чтобы донести свои сообщения до целевой аудитории, компании должны учитывать, как она обычно расшифровывает эти сообщения. Они также должны передавать свои сигналы-сообщения через эффективные носители информации, которые охватывают целевую аудиторию и создают каналы обратной связи для отслеживания ее реакции на сообщения.
4. Для разработки эффективной программы маркетинговых коммуникаций требуется восемь шагов: (1) определить целевую аудиторию, (2) выбрать цели сообщения, (3) разработать коммуникацию, (4) выбрать каналы ее передачи, (5) установить ее общий бюджет, (6) выбрать комплекс средств коммуникации,

(7) измерить результаты коммуникации и (8) управлять интегрированным процессом маркетинговых коммуникаций.

5. При определении целевой аудитории следует ликвидировать любой разрыв, существующий между текущим общественным восприятием и искомым имиджем. Коммуникационные цели могут заключаться в том, чтобы создать потребность в продуктах данной категории, повысить узнаваемость бренда, улучшить отношение к бренду или усилить намерение приобрести продукт бренда.
6. Разработка эффективной маркетинговой коммуникации требует принятия трех ключевых решений: что сказать (стратегия сообщения), как это сказать (креативная стратегия) и кто должен это сказать (источник сообщения). Каналы коммуникации могут быть личными (сторонники, эксперты и социум) или обезличенными (массмедиа, атмосфера, события).
7. Хотя существуют и другие методы, наиболее эффективным обычно является метод определения коммуникационного бюджета на основе целей и задач, который призывает маркетологов разрабатывать свои бюджеты путем определения конкретных целей.
8. При выборе комплекса маркетинговых коммуникаций следует изучить явные преимущества и затраты каждого инструмента, а также рыночный рейтинг компании. Также должны учитываться тип рынка, то, насколько потребители готовы совершить покупку, а также стадия в жизненном цикле компании, бренда и продукта, на которой делается данное рыночное предложение.
9. Измерение эффективности комплекса маркетинговых коммуникаций требует опроса целевой аудитории на предмет того, узнают ли люди, помнят ли они данное рекламное сообщение, сколько раз они его видели, какие его моменты они вспоминают, как они к нему отнеслись, каково было их прежнее и каково их нынешнее отношение к продукту и компании.

В центре внимания

Red Bull

В 1982 году бизнесмен Дитрих Матешиц испытал серьезный дискомфорт от смены часовых поясов во время своей поездки в Бангкок. Местные жители рассказали ему о популярном тонизирующем напитке под названием Krating Daeng, который может облегчить симптомы сонливости и усталости. Матешиц попробовал напиток и обнаружил, что тот действительно в значительной степени снимает ощущение усталости. Впечатленный этим эффектом, два года спустя он вместе с тайским бизнесменом Чалео Йовидья, который владел фирмой по производству тонизирующих напитков, основал Red Bull GmbH. Компании потребовалось три года, чтобы создать формулу, которая адаптировала тонизирующий напиток ко вкусам западных потребителей. Продукт под маркой Red Bull был впервые продан в Австрии в 1987 году.

Red Bull рекламировался как обладающий тремя основными преимуществами: повышение концентрации и внимания (для студентов), улучшение результатов (для спортсменов) и облегчение симптомов усталости (для путешествующих бизнесменов). Помимо этих целей, Red Bull обычно продавался как ингредиент алкогольных коктейлей. Ночные клубы начали использовать Red Bull как более безопасный способ позволить своим посетителям веселиться дольше, не прибегая при этом к наркотикам. Red Bull заметил это непреднамеренное использование и применил «партизанский маркетинг», чтобы еще больше закрепиться со своим продуктом на всевозможных вечеринках. Компания наняла студентов и диджеев, чтобы они разносили Red Bull среди участников этих вечеринок, что побуждало других посетителей соответствующих заведений попробовать напиток.

Добившись успеха внутри страны, Red Bull в 1992 году расширила свою деятельность за пределы Австрии и вышла на рынки Венгрии и Словении. Вскоре после этого она продолжила свою международную экспансию и вышла на рынки Германии и Швейцарии. А еще через пять лет Red Bull начала продавать в Соединенных Штатах. Несмотря на завоеванную в Австрии популярность, бренд поначалу

Red Bull

Источник: chara stagram/Shutterstock

добился на этих новых рынках лишь ограниченного успеха, потому что это был один из первых напитков, получивших маркировку «энергетического». Многие покупатели не знали, когда и почему им следует употреблять Red Bull.

Чтобы устранить замешательство клиентов, фирма сосредоточила позиционирование своего продукта вокруг «авантюрного образа жизни». Компания начала обширную рекламную кампанию со знаменитым слоганом «Red Bull окрыляет», чтобы сделать напиток и производимые им эффекты более известными на новых рынках. В 1995 году Red Bull начала спонсировать отдельных атлетов и целые команды в различных видах спорта по всему миру, и всего за пару лет список ее «подопечных» вырос до сотен спортсменов, а также многих команд и спортивных мероприятий. Компания активно вторглась в автоспорт и стала спонсировать одну из гоночных команд Формулы-1, а мировой чемпионат в этом классе в то время привлекал одну из самых больших и постоянных телеаудиторий среди всех спортивных мероприятий. Спустя годы компания приобрела другую команду Формулы-1, которая — под именем Red Bull F1 — в конечном итоге стала одной из самых успешных гоночных команд в мире, выиграв четыре чемпионата подряд с 2010 по 2013 годы. Red Bull расширила список спонсируемых спортивных команд и стала владельцем некоторых из них — в таких видах, как NASCAR, NFL, футбол, BMX, мотокросс и скейтбординг. Спонсорская деятельность Red Bull в мире спорта высших достижений и спортивных мероприятий помогла сделать этот бренд глобальным.

В дополнение к своим действиям в сфере спорта Red Bull вложила значительные средства в контент-маркетинг для продвижения своего напитка и связанного с ним образа жизни. Red Bull основала Red Bull Media House — группу медиакомпаний, которые создают контент для журналов, фильмов и телевидения, видеоигр, социальных сетей и музыки. Различные платформы опубликовали тысячи фотографий, видео и статей о людях и идеях, соответствующих имиджу, который продвигает бренд Red Bull. Поклонникам также предлагается загружать свой собственный контент, демонстрирующий образ жизни в стиле Red Bull. Red Bull Media House выпустил художественный фильм под названием «Искусство полета», который быстро поднялся на вершину рейтинга iTunes. Собственная звукозаписывающая компания Red Bull помогла прославить таких артистов, как AWOLNATION и Twin Atlantic. Собственное издание компании, The Red Bulletin, сообщило о распространении в 2017 году более пяти миллионов экземпляров своих журналов. Команда Red Bull Media House, занимающаяся продвижением бренда в социальных медиа, выпустила на собственном канале в YouTube множество вирусных видеороликов, демонстрирующих спортивный образ жизни пользователей Red Bull. Канал Red Bull на YouTube, насчитывающий более пяти миллионов подписчиков, содержит тысячи короткометражных материалов о спортсменах и спортивных мероприятиях, поддерживаемых Red Bull. Контент-маркетинг Red Bull поднял узнаваемость бренда на новый уровень и еще больше усилил в сознании потребителей тесную связь между активным образом жизни и компанией.

Нетрадиционный подход Red Bull к маркетингу сделал компанию одним из самых узнаваемых брендов в мире. Что примечательно, оригинальный продукт — напиток — оставался более или менее неизменным на протяжении многих лет — с одним размером, одним форм-фактором и несколькими вкусами. Red Bull продолжает спонсировать известных спортсменов, команды и мероприятия по всему миру. Фирма привлекла внимание широкой общественности благодаря таким трюкам, как «космический прыжок» Red Bull Stratos и ежегодное мероприятие Red Bull Rampage по прыжкам в воду со скалы. Общий объем продаж Red Bull в 2018 году достиг примерно 6,8 миллиардов долларов. Red Bull сохраняет свою продуктовую линейку очень узкой, но обширный маркетинговый портфель фирмы продолжает развивать сам бренд[42].

Вопросы

1. Каковы самые сильные конкурентные преимущества Red Bull с учетом того, что все больше компаний (таких как Coca-Cola, Pepsi и Monster) вторгаются на рынок энергетических напитков и завоевывают там свою долю? Каковы риски конкуренции с такими гигантами?
2. Проанализируйте плюсы и минусы нетрадиционной маркетинговой тактики Red Bull. Стоит ли фирме давать более традиционную рекламу? Почему да или почему нет?
3. Проанализируйте эффективность акцента Red Bull на спонсорстве. Где компания должна провести черту?

Лучшая в мире работа

Пожалуй, самое известное чудо природы, Большой Барьерный риф, — самый большой риф в мире и единственный объект такого рода, который можно разглядеть из космоса. Большой Барьерный риф расположен рядом с австралийским штатом Куинсленд, который сам по себе известен песчаными пляжами и тихими тропическими лесами. Можно было бы подумать, что непосредственная близость двух столь «горячих точек» была бы выигрышной комбинацией для туризма. Тем не менее Куинсленд расположен далеко от крупных городов, таких как Мельбурн и Сидней, которым большинство путешественников отдают предпочтение при поездке в Австралию. Кроме того, финансовый кризис 2008 года привел к значительному сокращению международного туризма.

Tourism Queensland — департамент туризма и организации мероприятий правительства Куинсленда — решил бросить вызов другим популярным туристическим направлениям, таким как Карибский бассейн и греческие острова, и побороться за звание главной островной достопримечательности в мире. Самая большая проблема (как ее сформулировал Tourism Queensland) заключалась в необходимости повышения осведомленности об этой достопримечательности в международном масштабе. Для этого в 2009 году этот департамент поручил маркетинговому агентству SapientNitro разработать глобальную рекламную кампанию с ограниченным бюджетом в 1,2 миллиона долларов.

SapientNitro выдвинула идею легендарной кампании «Лучшая в мире работа». Она заключалась в том, что Tourism Queensland открыл вакансию «смотрителя острова». Кандидатам не требовалось иметь

никакого предыдущего опыта работы. Единственной обязанностью успешного соискателя было писать в блоге один пост об островах раз в неделю. Выбранный удачливый кандидат получал бесплатное жилье на острове и шестизначную зарплату в течение шести месяцев. Позиция была названа «Лучшей в мире работой». Для подачи заявки на нее заинтересованные кандидаты должны были просто загрузить 60-секундное видео с этой заявкой на веб-сайт Tourism Queensland.

Чтобы придать кампании международную известность, Tourism Queensland пригласил влиятельных журналистов и блогеров со всего мира на острова и провел пресс-конференцию, на которой были представлены роскошная вилла и солнечный тропический рай. Смена обстановки вызывала впечатление резкого контраста для многих участников этой конференции из Северного полушария, которое переживало в тот момент холодную и темную зиму.

Вскоре после этого общественный интерес к рекламной кампании резко возрос. В течение одного дня после своего запуска веб-сайт зарегистрировал более 200 000 просмотров. В течение установленного шестинедельного периода Tourism Queensland получил более 34 000 заявок из почти 200 стран. Веб-сайт привлек более 6,8 миллионов уникальных посетителей в месяц, которые обеспечили около 54 миллионов просмотров страниц сайта и потратили на них в среднем 8,25 минуты. Об акции было написано более 46 000 статей в основных мировых СМИ. В общей сложности было подсчитано, что кампания охватила почти 3 миллиарда человек по всему миру.

Результаты кампании стоимостью 1,2 миллиона долларов превзошли самые смелые ожидания Tourism Queensland. Три основные причины помогают объяснить, почему малобюджетная реклама привела к взрывному количеству просмотров. Во-первых, реклама проводилась исключительно на их веб-сайте. На 1,2 миллиона долларов можно было бы купить лишь небольшое количество рекламного времени на телевидении, а деньги пошли на создание веб-сайта, информация о котором с легкостью распространилась по всему миру. Во-вторых, подавляющее большинство контента самой рекламной кампании предоставили многочисленные заявители, загрузившие на сайт более 550 часов видеороликов; ни один из них не был создан командами SapientNitro или Tourism Queensland. Самые успешные и заметные кандидаты получили миллионы просмотров на YouTube и широкое внимание в социальных сетях. Популярность этих видеороликов сохранялась даже после окончания периода подачи заявок. В-третьих, сам департамент Tourism Queensland получил бесплатное освещение в СМИ, вместо того чтобы покупать его. Медиакомпании взяли на себя ответственность следить за лучшими кандидатами и рассказывать их истории. Телевидение BBC создало часовой документальный фильм с участием 16 финалистов конкурса, который получил самые высокие рейтинги зрителей в течение недели после его выхода в Великобритании.

The Best Job

Источник: Genevieve Vallee/Alamy Stock Photo

Победителем конкурса стал британец по имени Бен Саутхолл. Получив работу, он дал самое большое на тот момент количество интервью за 24 часа — 124 в телепередачах по всему миру. За шесть месяцев работы Саутхолл дал интервью Опре Уинфри и был показан в шестисерийном сериале National Geographic. Он стал «послом» Tourism Queensland после того, как его работа закончилась. В общей сложности продуманная рекламная кампания принесла более 250 миллионов долларов и привлекла внимание всего мира к туризму в Куинсленде. «Лучшая в мире работа» получила восемь наград фестиваля креативности «Каннские львы» за выдающиеся творческие достижения в рекламе и маркетинге, а в 2014 году была включена в «Платиновый зал славы» PR News[43].

Вопросы

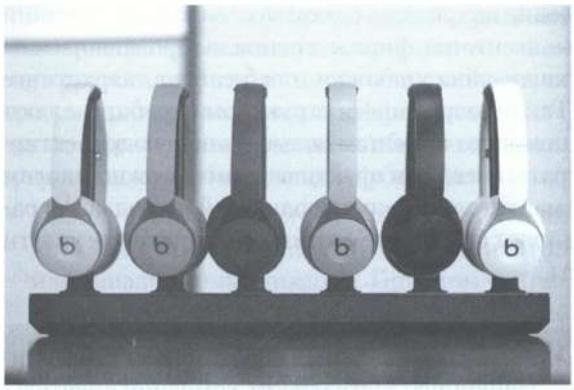
1. Каковы основные причины феноменальной популярности кампании SapientNitro «Лучшая в мире работа»?
2. Оказалась ли кампания успешной в деле привлечения туристов в Куинсленд? Как можно измерить успех этой рекламной кампании?
3. Что штат Куинсленд должен сделать в будущем для развития туризма?

Глава 13

Разработка интегрированной маркетинговой кампании в эпоху цифровых технологий

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Описывать ключевые принципы управления интегрированной маркетинговой кампанией.
2. Определять ключевые аспекты управления эффективной рекламной кампанией.
3. Объяснять, как разрабатывать онлайн-коммуникации и управлять ими.
4. Описывать ключевые аспекты управления работой в социальных сетях.
5. Объяснять, как управлять мобильными коммуникациями.
6. Объяснять, как планировать значимые мероприятия и события.
7. Описывать роль «сарафанного радио» в маркетинговых коммуникациях.
8. Давать общее описание интегрированного управления рекламой и работой по связям с общественностью.
9. Понимать роль упаковки продукта как средства маркетинговой коммуникации.



Beats by Dre

Продакт-плейсмент в музыкальных клипах, одобрительные отзывы знаменитостей и лучших артистов, партнерство с такими компаниями, как Chrysler, HP и HTC, для внедрения их звуковых технологий в свои продукты были ключевыми компонентами успеха Beats by Dre.
Источник: Akio Kon/Bloomberg/Getty Images

По мере того как коммуникационный ландшафт становится все более и более сложным, компании сталкиваются с растущей проблемой координации своих действий в рамках стратегий маркетинговых коммуникаций. Эта координация необходима, чтобы обеспечить согласованность транслируемых по различным каналам сообщений, способствующих достижению стратегических целей. В результате компании внедряют принципы интегрированных маркетинговых коммуникаций в качестве подхода к разработке и доведению этих сообщений до адресатов с помощью нескольких стратегий, которые работают вместе и усиливают друг друга. Одна из компаний, которые успешно использовали различные средства для распространения своего сообщения среди широких масс, — это Beats by Dr. Dre.

Известный рэп-продюсер Dr. Dre, урожденный Андре Янг, был одним из основателей хип-хоп группы N.W.A. и оставил неизгладимый след на музыкальной сцене, прежде чем стать предпринимателем. Его наушники Beats by Dre, выпущенные в 2006 году вместе с магнатом индустрии музыки и звукозаписи Джимми Айовином, стали обязательными для многих меломанов, несмотря на то что они стоят 300 долларов, что почти в 10 раз превышает цену обычных наушников. Их привлекательность заключается в мощном, насыщенном басами звучании и элегантном внешнем виде, хотя отзывы о них аудиофилов несколько неоднозначны. Получив широкое признание среди знаменитых музыкантов и спортсменов, Beats стали настолько же модными, насколько и практичными, а кроме того — важным элементом современного образа жизни. Продакт-плейсмент, одобрение знаменитостей и совместная реклама были ключевыми компонентами маркетинговой стратегии Beats. Dre и Айовин, который в то время был председателем совета директоров Interscope Records, имели деловые отношения с большинством ведущих музыкантов и смогли организовать использование наушников Beats в музыкальных клипах некоторых из самых продаваемых музыкальных исполнителей, таких как Леди Гага, Майли Сайрус, Снуп Догг и Ники Минаж. Поддержка со стороны Dr. Dre повысила доверие к Beats среди артистов, которые в противном случае вряд ли согласились бы просто так в той или иной мере связывать свои имена с коммерческим продуктом. Эксклюзивность и высокая стоимость, ассоциации с созданием музыкальных клипов также помогли сделать Beats символом статуса и приблизили их к тому, чтобы стать культурным явлением. Опыт и связи Dre и Айовина в индустрии позволили им определить, какие песни станут популярными, и обеспечить появление наушников Beats в соответствующих музыкальных видеороликах. Помимо поддержки знаменитостей, Beats разработала специальные серии своего продукта, каждый из которых был отмечен тем или иным громким именем: фиолетовые JustBeats с Джастином Бибером, похожие на украшения с драгоценностями HeartBeats с Леди Гагой и так называемые DiddyBeats с П. Дидди. Beats также установила партнерские отношения с такими фирмами, как Chrysler, HP и HTC, чтобы их автомобили, компьютеры и смартфоны использовали встроенные звуковые технологии компании, а также представила собственную версию микронаушников (earbuds) и некоторых других продуктов. «Мы продали товаров на полмиллиарда, прежде чем впервые заплатили за рекламу» — так прокомментировал ситуацию Айовин. Успех Beats не остался незамеченным крупными игроками индустрии. В 2011 году корейский производитель смартфонов HTC купил контрольный пакет акций компании (впоследствии финансовое давление вынудило HTC продать свою долю обратно Dre и Айовину), а в 2014 году Apple приобрела Beats за 3,2 миллиарда долларов[1].

Чтобы облегчить своим бизнес-клиентам совершение покупок «в одном месте», медиакомпании и рекламные агентства приобрели другие рекламные агентства, фирмы, специализировавшиеся на вопросах по связям с общественностью, разработке дизайна упаковки и веб-сайтов, маркетинге в социальных сетях и прямой почтовой рассылке. Такие разросшиеся структуры переопределяют себя как «коммуникационные компании», которые помогают клиентам повысить общую эффективность маркетинговых коммуникаций, предлагая стратегические и практические советы по многим их формам. Расширенные возможности упрощают маркетологам производителей и продавцам работу с различными медиаресурсами, а также объединяют связанные с ними маркетинговые услуги в интегрированные коммуникационные программы.

УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ МАРКЕТИНГОВЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ

Интегрированные маркетинговые коммуникации (IMC) — это подход к управлению коммуникационной кампанией посредством скоординированного использования различных инструментов, которые работают согласованно и усиливают друг друга, позволяя компании достигать своих стратегических целей эффективным и экономичным образом. IMC может происходить на четырех различных уровнях: горизонтальном, вертикальном, внутреннем и внешнем.

- *Горизонтальная интеграция* включает в себя координацию всех соответствующих маркетинговых действий, в том числе решение вопросов упаковки, ценообразования, стимулирования сбыта и дистрибуции, с коммуникационной кампанией для достижения максимального воздействия на клиентов.
- *Вертикальная интеграция* предполагает согласование целей маркетинговых коммуникаций с целями более высокого уровня, которые определяют всеобъемлющую маркетинговую стратегию компании.
- *Внутренняя интеграция* заключается в организации обмена соответствующей информацией между командой по связям с общественностью и другими подразделениями компании. Такая информация включает аспекты разработки продуктов, исследования рынка, продаж и клиентского обслуживания. Это необходимо для эффективности всей маркетинговой кампании фирмы при разумных затратах на нее.
- *Внешняя интеграция* координирует коммуникационную деятельность компании с деятельностью ее партнеров, таких как рекламные агентства, социальные сети и агентства по связям с общественностью; фирмы-организаторы различных мероприятий; возможные «ко-спонсоры» коммуникационной кампании.

Наличие в должной мере интегрированной коммуникационной кампании имеет решающее значение для успеха фирмы на рынке[2]. В самом деле, без явного акцента на последовательность маркетинговые коммуникации компании могут легко превратиться в случайный набор несвязанных (а иногда даже противоречащих друг другу) сообщений, разработанных разными креативными группами, работавшими без каких-либо связей друг с другом, и распространяемых по разрозненным медиаканалам. Подобная неразбериха никак не может способствовать их совместному влиянию на целевых клиентов и может в конечном счете скорее запутать, чем проинформировать их и убедить приобрести предложение компании.

Широкий спектр инструментов коммуникации, сообщений и целевых аудиторий, доступных участникам рынка, требует от компаний перехода к интегрированным маркетинговым коммуникациям. Они должны принять тот императив, что всесторонний и всеобъемлющий взгляд на потребителей совершенно необходим для того, чтобы полностью понять все различные способы, которыми коммуникация с ними может повлиять на их поведение. При правильном своем использовании интегрированный подход к маркетинговым коммуникациям обеспечивает оценку стратегических ролей различных методов коммуникации и органично сочетает их, чтобы обеспечить ясность, последовательность и максимальное воздействие посылаемых целевой аудитории сообщений.

При разработке интегрированной программы маркетинговых коммуникаций главная цель маркетолога состоит в том, чтобы создаваемая программа была максимально эффективной. Следующие критерии могут помочь обеспечить интегрированность коммуникаций и убедиться в этом[3].

- *Охват* — это общая аудитория, охваченная хотя бы одним из используемых вариантов или каналов коммуникации. При этом учитывается, что части этой аудитории, на которые воздействует каждый такой вариант, могут совпадать или «перекрываться». Другими словами, в какой степени различные варианты коммуникации достигают обозначенного целевого рынка, одних и тех же или разных потребителей, составляющих этот рынок?
- *Вклад* — это присущая каждому типу маркетинговых коммуникаций способность вызывать желаемый отклик у потребителей и оказывать на них требуемое воздействие при отсутствии (т. е. независимо от) каких-либо других вариантов коммуникации. Насколько данная коммуникация влияет на потребителя и повышает его осведомленность, вызывает его реакцию, улучшает имидж бренда или продукта и стимулирует продажи?
- *Общность* — это параметр, отражающий подкрепление и усиление одних и тех же ассоциаций, в результате того, что они вызываются разными вариантами коммуникаций, то есть степень, в которой смыслы, передаваемые через различные варианты коммуникации, совпадают между собой. Непротиворечивость и единство в имидже бренда важны, потому что они определяют, насколько легко могут быть вызваны из памяти потребителей уже сформированные у них ассоциации с брендом и отклики на него, а также и насколько легко могут быть связаны с ним какие-либо новые, дополнительные ассоциации и отклики.
- *Дополнительность*. Варианты маркетинговых коммуникаций часто более эффективны, когда используются в тандеме. Их комплементарность может выливаться в подчеркивание различных ассоциаций, вызываемых этими вариантами, и наличие связей между ними. Для эффективного позиционирования бренда обычно необходимо сформировать несколько ассоциаций с ним. Различные варианты маркетинговых коммуникаций могут лучше подходить для создания конкретной ассоциации. Например, спонсорство в отношении чего-либо может улучшить восприятие бренда, поднять его имидж и доверие к нему, а телевизионная и печатная реклама может потребоваться для сообщения подробностей о преимуществах и характеристиках продуктов.
- *Совместимость*. В любой интегрированной коммуникационной программе сообщение будет новым для одних потребителей и уже знакомым для других. Этот параметр отражает степень, в которой вариант маркетинговой коммуникации будет воздействовать в нужном ключе на обе эти группы. Критически важна способность работать на двух уровнях — эффективно общаться с потребителями, которые уже сталкивались с другими маркетинговыми сигналами-сообщениями бренда, и с теми, кто с ними никак не пересекался.
- *Стоимость*. Оценки разных видов маркетинговых коммуникаций по всем этим критериям должны проводиться в сопоставлении с их стоимостью, чтобы разработать наиболее эффективную и действенную общую программу коммуникаций.

Интегрированные усилия по маркетинговым коммуникациям могут обеспечить бóльшую согласованность транслируемых сообщений, помочь в создании сильных брендов и повысить эффективность продаж. Это заставляет руководство иметь в виду все способы, которыми клиент вступает в контакт с компанией, думать о том, как она сообщает о своем позиционировании, принимать во внимание относительную важность каждого носителя коммуникации, не забывая при этом и факторы времени, сроков и сезонности. Все это приводит к тому, что требуется кто-то, на кого будет возложена ответственность за унификацию имиджа и маркетинговых сигналов бренда компании по мере того, как эти сигналы вольно или невольно посылаются в процессе тысяч видов деятельности фирмы. Причем возможно, что ранее речь о такой ответственности даже и не заходила. Интегрированные маркетинговые коммуникации должны улучшить способность компании обращаться к нужным клиентам с правильными сообщениями в нужное время и в нужном месте[4].

Разработка комплексной коммуникационной кампании требует четкого понимания специфики альтернативных медиаформатов, чтобы

создать в глазах целевых клиентов целостный имидж и сформировать в их сознании нужное компании впечатление. Кратко остановимся на некоторых ключевых аспектах наиболее популярных форматов коммуникации. Это реклама; онлайновые и мобильные коммуникации, социальные сети; мероприятия и связанные с участием в каких-то событиях впечатления и переживания; «сарафанное радио»; паблисити и деятельность по связям с общественностью; упаковка. Затем, в следующей главе, мы обсудим личные продажи и прямой маркетинг.

РЕКЛАМА

Реклама состоит из любой презентации и продвижения идей, товаров, услуг и брендов определенным рекламодателем с использованием платных средств и носителей информации. Как правило, рекламодатель покупает время (в случае теле- и радиорекламы) или текстовый объем, площадь (в случае печатной рекламы), чтобы донести сообщение компании до целевой аудитории. В следующих разделах в деталях обсуждаются наиболее популярные каналы рекламы: телевидение, печатная пресса, радио, интернет и наружная реклама в различных местах.

ТЕЛЕВИЗИОННАЯ РЕКЛАМА

Общепризнанно, что телевидение является самым мощным рекламным средством, посредством его возможно обращаться к самому широкому кругу потребителей. Телевизионная реклама имеет три особенно важных преимущества. Во-первых, в ней можно наглядно продемонстрировать свойства продукта и убедительно объяснить соответствующие потребительские преимущества. Во-вторых, можно ярко показать образы пользователей и процесс использования продукта, отразить индивидуальность бренда и другие нематериальные ценности. В-третьих, у телевидения есть возможность обращаться к потребительской аудитории во время прямых трансляций важных событий (например, финального матча за Суперкубок, церемонии вручения «Оскара» и новостных программ).

Aflac

Источник: Brendan McDermid/Reuters/Alamy Stock Photo

Aflac

Aflac (что означает American Family Life Assurance Company), крупнейшая компания, специализирующаяся на страховании жизни и дополнительном медицинском страховании, была относительно неизвестна до тех пор, пока креативная рекламная кампания не сделала ее одним из самых широко известных брендов в новейшей истории. В роликах, выпущенных в рамках этой внешне легкой и беззаботной кампании, созданной рекламным агентством Kaplan Thaler, вспыльчивая и раздражительная утка постоянно крякает так, что у нее получается звучание аббревиатуры компании Aflac!, в то время как простые потребители или знаменитости обсуждают ее продукты. Безуспешные попытки утки быть замеченной в результате привлекли внимание потребителей. В первый год выхода утки в эфир продажи компании выросли на 28 %, а узнаваемость ее имени выросла с 13 до 91 %. Aflac продолжала использовала утку в своей рекламе и даже включила ее в 2005 году в свой корпоративный логотип. Социальные сети позволили маркетологам еще больше развить ее личность: у «птички» 515 000 поклонников на Facebook, и их число продолжает расти. Утка Aflac — это не только американский феномен. Она также фигурирует и в японской телерекламе (где у нее несколько более мягкий и яркий нрав и характер), и на этом крупнейшем для Aflac рынке продажи выросли, как предполагается, именно благодаря ее образу[5].

Однако из-за «мимолетного» характера рекламных роликов и часто встречающихся в них привлекательных креативных элементов, отвлекающих внимание от самого маркетингового сообщения, то, что связано с продуктом (как и сам бренд) может быть отодвинуто на второй план[6]. Кроме того, большой объем рекламы конкурентов и других материалов, никак не связанных с маркетинговой программой компании, создает на телевидении беспорядок (с точки зрения рекламного воздействия), из-за которого потребители могут легко игнорировать или забывать рекламу.

Известность компании American Family Life Assurance Company резко возросла — как и ее продажи — после того, как в креативной рекламной кампании на телевидении была показана сварливая утка, бесконечно «выкрякивающая» аббревиатуру компании — Aflac.

Еще одним фактором является относительно высокая стоимость телевизионной рекламы. Так, видеоролик длительностью в 30 секунд, запускаемый во время популярного шоу в общенациональной телесети, может стоить от 200 000 до 500 000 долларов и привлечь от 2 до 7 миллионов зрителей. Это соответствует затратам от 8 до 10 центов или больше за зрителя. А вот онлайн-реклама с этим видео может стоить около 25 долларов за 1000 показов, что равно 2,5 цента на зрителя, хотя ее влияние может быть меньше, поскольку ее часто просматривают на гораздо меньшем экране компьютера или мобильного устройства[7].

С развитием потоковых сервисов в интернете телевизионные программы вышли за рамки экранов «стандартных» телеприемников и теперь могут транслироваться на компьютеры, ноутбуки, планшеты и мобильные телефоны. Этот сдвиг дал потребителям больший контроль над тем, когда и как просматривать рекламные сообщения. Кроме того, растущая популярность альтернативных бесплатных развлекательных программ (Netflix, Amazon и Hulu) меняет коммуникационную среду, в которой традиционно доминирует 30-секундная телевизионная реклама. В ответ маркетологи ищут новые способы привлечения зрителей через размещение своих материалов в различных типах программ и через различные устройства, на которых клиенты просматривают телевизионную рекламу.

Несмотря на свои недостатки, телевизионная реклама может быть мощным способом информирования клиентов о компании и ее предложениях, укрепления потребительских предпочтений и лояльности к бренду, а также увеличения продаж и прибыли. Опытные маркетологи пользуются преимуществами телевизионной рекламы и используют ее в сочетании с другими формами рекламы и маркетинговых коммуникаций, чтобы максимизировать свое воздействие на потребителя.

ПЕЧАТНАЯ РЕКЛАМА

Печатные СМИ резко контрастируют с вещательными. Поскольку читатели потребляют их в своем собственном темпе, журналы и газеты могут предоставлять подробную информацию о продуктах и эффективно передавать изображения пользователей и то, как они используют рекламируемые продукты. В то же время статичность визуальных образов на печатных носителях затрудняет динамические презентации или демонстрации, а сами эти носители могут быть довольно пассивными.

Два основных печатных СМИ — журналы и газеты — имеют много общих преимуществ и недостатков. Хотя газеты достаточно оперативны и широко распространены, журналы, как правило, более эффективны в создании образов пользователей и использования ими рекламируемых продуктов. Газеты весьма популярны для размещения местной рекламы, особенно для розничной торговли. В среднем в день от половины до трех четвертей взрослого населения США читают газету, хотя все чаще они делают это в интернете. Объемы печатной рекламы в последние годы неуклонно

Never Hide

Журнальная реклама может быть эффективным способом создания или укрепления пользовательского образа бренда, как, например, в случае с кампанией Ray-Ban Never Hide («Никогда не прячься»).
Источник: Luxottica

снижаются[8]. Рекламодатели имеют некоторую гибкость в разработке и размещении газетной рекламы, но относительно низкое качество отображения образов и короткий «срок годности» могут уменьшать воздействие.

Исследователи сообщают, что в печатной рекламе изображение, заголовок и текст имеют значение именно в таком порядке важности. Картинка должна привлекать внимание. Заголовок должен усиливать картинку и побуждать человека прочитать текст. Текст должен быть привлекательным, а название бренда — заметным. Но даже в этом случае менее 50 % целевой аудитории заметят даже действительно выдающуюся рекламу. Около 30 % смогут вспомнить основную мысль заголовка, около 25 % зафиксируют у себя в голове имя рекламодателя и менее 10 % прочитают бóльшую часть основного текста. Реклама же «обычного», «среднего» уровня не даст даже таких скромных результатов.

Печатная реклама должна быть четкой, последовательной и хорошо оформленной. В отмеченной наградами кампании в рекламе iPad Mini на обложках журналов Time и The New Yorker сравнивались реальные размеры устройства и журнала. Чтобы отпраздновать свое 75-летие, компания Ray-Ban в отмеченной наградами печатной рекламной кампании Never Hide представила семь рекламных роликов, показывающих, как владельцы Ray-Ban пренебрегали традициями и выделялись из толпы на протяжении семи различных десятилетий.

РЕКЛАМА НА РАДИО

Радио — это широко распространенное средство массовой информации: около 93 % всех граждан США в возрасте от 12 лет и старше слушают его ежедневно и в среднем около 20 часов в неделю — цифры, которые в последние годы остаются стабильными. Многие слушают радио в машине и вне дома. Чтобы быть успешными, радиосети становятся мультиплатформенными — с сильным присутствием в цифровом пространстве, чтобы слушатели могли настраиваться на них в любое время и в любом месте.

Возможно, главным преимуществом радио является гибкость: вещание каждой станции отличается очень четкой направленностью на «свою» аудиторию слушателей, реклама относительно недорога в производстве и размещении, время в эфире, как правило, не надо бронировать заблаговременно, что позволяет принимать быстрые решения. Радио может привлекать слушателей за счет комбинации присутствия на нем популярных брендов и известных личностей, а также своего местного характера. Его влияние особенно эффективно по утрам; оно также может позволить компаниям достичь баланса между охватом рынка в широком масштабе и локальным нацеливанием своей рекламы. Кроме того, радио как рекламный носитель выигрывает от растущей популярности подкастов, которые предоставляют слушателям широкий выбор вариантов и возможность выбирать, когда прослушивать желаемый контент.

Очевидными недостатками радио являются отсутствие визуальных образов и относительно пассивный характер обработки данных потребителем. Тем не менее реклама на радио может быть чрезвычайно креативной. Умное использование музыки, звука и других креативных приемов может создавать в воображении слушателя очень уместные и полезные — с точки зрения рекламодателя — образы.

РЕКЛАМА В ИНТЕРНЕТЕ

Учитывая, что интернет-пользователи тратят лишь небольшую часть своего времени в сети на активный поиск информации, медийная реклама по-прежнему имеет большие перспективы по сравнению с популярной поисковой рекламой. Но она должна быть более привлекательной и влиятельной, более целенаправленной и более тщательно отслеживаемой[9].

Интернет-реклама имеет ряд преимуществ. Маркетологи могут легко отслеживать ее влияние, отмечая, сколько уникальных посетителей кликают на ссылку на страницу или объявление, сколько времени они проводят, перейдя на них, что они там делают и куда переходят потом[10]. Это дает возможность компаниям тестировать различные маркетинговые сообщения и креативные решения, что, в свою очередь, позволяет оптимизировать рекламную кампанию таким образом, чтобы с наибольшей вероятностью вызывать желаемый отклик потребителей. Интернет-реклама также имеет преимущество контекстного размещения, что означает, что компании могут рекламироваться только на сайтах, содержание которых как-то связано с их собственными предложениями. Они также могут размещать рекламу, отталкиваясь от набора ключевых слов,

которые клиенты вводят в поисковые системы, чтобы виртуально «встретиться» с людьми в тот момент, когда те фактически начинают процесс покупки[11]. Кроме того, онлайн-реклама допускает множество типов контента, от чисто текстового до стиля печатной прессы, от видеорекламы до интерактивного взаимодействия в реальном времени.

У работы в сети есть и недостатки. Потребители могут сознательно и эффективно отсеивать большинство сообщений. Маркетологи компаний могут думать, что их реклама более эффективна, чем она есть на самом деле, если фиктивные клики генерируются «ботами». Рекламодатели также могут потерять контроль над своей онлайн-рекламой в результате хакерского взлома или «онлайн-вандализма». Но плюсы явно перевешивают минусы в большинстве случаев, и доля онлайн-рекламы в последнее десятилетие постоянно росла.

Все более популярной формой онлайн-рекламы становится так называемая нативная (или естественная) реклама, которая заключается в публикации материалов, напоминающих редакционный контент, но предназначенных для «мягкого» продвижения продукта рекламодателя. Другими словами, нативная реклама — это платные коммерческие сообщения и объявления, которые внешне полностью соответствуют характеру и форме того веб-сайта, на котором они появляются. В отличие от традиционной, нативная реклама направлена на то, чтобы не вторгаться инородным телом в работу сайта и выглядеть как часть потока его публикаций, как будто так и задумано редакцией или администраторами этого сайта.

Нативная реклама представлена в трех распространенных форматах: (1) рекомендации, соответствующие содержанию, например ссылки на первоисточники и другие материалы, которые появляются под статьей с редакционным содержанием; (2) реклама в ленте новостей в социальных сетях; (3) поисковая выдача и продвигаемые ссылки, которые появляются над результатами обычного поиска, например в Google.

Благодаря такому относительно ненавязчивому подходу нативная реклама стала популярной во всем мире. Хотя она в основном встречается при онлайн-коммуникациях, но она также используется в традиционных медиаформатах, включая печатную прессу, телевидение и радио. Например, в журнале может быть опубликована статья, написанная его редакцией совместно с рекламодателем, причем в информативной, увлекательной и легко читаемой форме, которая продвигает определенный продукт, услугу или бренд.

НАРУЖНАЯ РЕКЛАМА*

Наружная реклама — это широкая категория, включающая множество креативных и неожиданных форм для привлечения внимания потребителей там, где они работают, играют и, конечно же, совершают покупки. Популярные варианты включают рекламные щиты, рекламу в общественных местах и точках продаж, а также продакт-плейсмент.

Рекламные щиты (билборды). Рекламные щиты используют красочные изображения, графику, подсветку, звуки и движение. Наружную рекламу часто называют «продажей за 15 секунд», потому что потребители видят рекламу, как правило, мимолетно и должны почти мгновенно уловить ее смысл. В Нью-Йорке крышки люков были оформлены в виде дымящихся чашек кофе Folgers; в Бельгии eBay разместил на пустых витринах стикеры Move to eBay; в Германии вымышленные работники были показаны сидящими внутри торговых автоматов, банкоматов и будок для автоматического фотографирования в качестве «наживок» для привлечения внимания к немецкому веб-сайту по поиску работы, провозглашая: «Жизнь слишком коротка для неправильной работы»[12].

Сильный креативный маркетинговый сигнал может иметь решающее значение. В бюджете Chang Soda Water в Бангкоке денег было достаточно только для оформления одного цифрового рекламного щита. Чтобы добиться максимального эффекта, компания взгромоздила на рекламный щит гигантскую бутафорскую бутылку с пузырьками, чтобы проиллюстрировать

* Этот раздел у авторов называется Place advertising и дословно переводится как «реклама на местах». Из содержания раздела становится ясно, что значительная доля «рекламы на местах» относится к тому, что у нас принято называть «наружной рекламой» (Outdoor advertising), хотя рекламные щиты внутри магазинов и торговых центров (и тем более продакт-плейсмент) очень трудно посчитать чем-то «наружным». Чтобы не перегружать основной текст длинным разъяснением всего этого, данный раздел условно назван именно «Наружная реклама» — читателю следует иметь это в виду. — *Примеч. пер.*

процесс газирования напитка. Благодаря распространению слухов и молвы об этом щите продажи бутылок бренда увеличились в пять раз с 200 000 до 1 миллиона[13].

Общественные пространства. Реклама может появляться в таких нетрадиционных местах, как киноэкраны, корпуса самолетов и фитнес-тренажеры, а также в учебных классах, на спортивных аренах, в офисных и гостиничных лифтах и других общественных местах. Реклама в автобусах, метро и пригородных поездах стала эффективным способом привлечь внимание работающих мужчин и женщин. «Уличная мебель» — автобусные остановки, киоски и общественные места — еще один вариант, быстро набирающий популярность.

Поскольку эффективность многих традиционных средств маркетинговых коммуникаций снижается, рекламодатели обращаются к использованию общественных пространств, чтобы оставить в сознании клиентов яркое впечатление о компании и ее предложениях. В результате все больше рекламодателей покупают места на стадионах и аренах, а также на мусорных баках, стойках для парковки велосипедов, паркоматах, лентах выдачи багажа в аэропортах, в лифтах, на бензоколонках, на дне подставок для мячей для гольфа, на дне бассейнов, на упаковках с закусками в самолетах, а супермаркеты выпускают и продают миниатюрные рекламные этикетки-стикеры для наклейки на яблоки и бананы. И все больше и больше фирм — больше, чем когда-либо раньше — в Северной Америке покупают права на присвоение собственных имен крупным спортивным аренам, стадионам и другим местам проведения массовых мероприятий, тратя на это миллиарды долларов.

По следам производителя пива Heineken, который выделил изрядную сумму, чтобы Джеймс Бонд выбрал именно его пиво вместо мартини, который нужно взбалтывать, но не смешивать, и другие бренды решили продемонстрировать свою продукцию в фильме Skyfall.

Skyfall

Источник: PictureLux/The Hollywood Archive/ Alamy Stock Photo

Продакт-плейсмент. Компании платят сотни тысяч долларов, чтобы их продукты появлялись в кино и на телевидении[14]. Иногда такие демонстрации являются результатом масштабных и комплексных рекламных сделок, но чаще осуществляются при участии небольших специализированных агентств, имеющих связи с теми, кто занимается созданием реквизита, дизайном сценических решений, исполнительными продюсерами.

Некоторым фирмам удается добиваться этого бесплатно. Так, Nike ничего не платит за появление своих товаров в кино (с отчетливо различимым указанием на свою торговую марку), но часто поставляет съемочным группам обувь, куртки, сумки и т. д. Все чаще упоминания и демонстрации продуктов и брендов «естественным образом» вплетаются в сюжеты, как, например, когда новый iPad для любящего гаджеты папы из Modern Family стал основой сюжетной линии целого эпизода. Однако в некоторых случаях бренды платят за возможность «засветиться» в кино. Рассмотрим случай с фильмом Skyfall.

Skyfall

Heineken заплатил 40 миллионов долларов за то, чтобы в 23-м фильме бондианы Джеймс Бонд пил пиво именно этой марки вместо традиционного коктейля из водки и мартини. Эта сумма покрыла треть всех затрат на создание фильма. Другими фирмами, помимо Heineken, также добившимися присутствия своей продукции в Skyfall, стали Adidas, Aston Martin, Audi, Omega, Sony и Tom Ford. По расчетам одной исследовательской фирмы, бренды, участвовавшие в этом фильме, в первую неделю его показа получили количество визуальных контактов со зрителями, оцениваемое в 7,6 миллиардов долларов (если бы эти контакты были осуществлены другими «стандартными» рекламными средствами). Некоторые бренды продвигали себя не только непосредственно на экране. Heineken снял остросюжетный полутораминутный ролик о погоне в поезде с эпизодическим участием британского актера Дэниела Крэйга — нынешнего исполнителя роли Бонда. Более 22 миллионов человек посмотрели его в интернете, а рекламная кампания Heineken Crack the Case приглашала потребителей в крупных городах продемонстрировать свои «джеймс-бондовские» навыки в игровой форме[15].

Точки продаж. Привлекательность рекламы в точках продаж заключается в том, что потребители принимают многие решения непосредственно в магазине. Существует много способов

коммуникации в этих точках, включая рекламу в проходах, на полках, тележках и корзинах для покупок, а также демонстрацию продуктов, образцов и их немедленного опробования, различные игры с так называемыми автоматами мгновенных купонов*[16]. Некоторые супермаркеты продают площади под установку различных конструкций с логотипами компаний-производителей и экспериментируют с «говорящими полками». Также потребителю, находящемуся в данный момент в магазине, могут приходить на его смартфон какие-либо сообщения. По радио могут передаваться программы и коммерческие сообщения, которые доводятся до посетителей тысяч продовольственных магазинов и аптек по всей стране через установленные в точках продаж громкоговорители.

ОНЛАЙН-КОММУНИКАЦИИ

Компании-продавцы должны идти туда, где есть клиенты, и все чаще именно интернет оказывается таким местом. Из общего времени, которое потребители в США проводят, взаимодействуя с носителями информации, более половины приходится на интернет. Однако клиенты определяют правила своего участия в этой «игре» и ограждают себя от нежелательной информации с помощью различных средств. Они определяют, какая информация им нужна, какие предложения их интересуют и сколько они готовы платить.

ВЕБ-САЙТЫ КОМПАНИЙ

Компании должны создавать веб-сайты, воплощающие или описывающие их цели, историю, продукты и ви́дение так, чтобы они были привлекательными при самом первом просмотре и достаточно интересными, чтобы стимулировать повторные посещения[17]. Пионер индустрии красоты Эсте Лаудер, размышляя об ушедших временах, как-то сказала, что полагалась на три средства маркетинговых коммуникаций, чтобы построить свой многомиллионный косметический бизнес: «позвонить, телеграфировать и рассказать женщине». Теперь ей нужно было бы добавить в этот ряд и интернет, в котором официальный сайт компании описывает новые и старые продукты, объявляет о специальных предложениях и акциях, а также помогает покупателям найти магазины, где они могут купить продукцию Estée Lauder.

Посетители сайта будут оценивать его эффективность по простоте использования и привлекательности. Простота использования обычно означает, что контент легко и быстро воспринимается, а перемещение от страницы к странице интуитивно понятно. Привлекательность отражает эстетику веб-сайта, включая такие факторы, как макет, шрифты и цветовая гамма. Все эти особенности веб-сайта могут способствовать продажам. Например, компания J. D. Power обнаружила, что потребители, которые были в восторге от веб-сайта одного автопроизводителя, с большей вероятностью в результате решались записаться на пробную поездку — тест-драйв — на одном из его автомобилей[18].

Как мы опишем более подробно позже, такие фирмы, как Comscore и Nielsen, отслеживают, каким образом потребители выходят в интернет, с помощью таких показателей, как количество просмотров страниц, количество уникальных посетителей, продолжительность посещения и т. д. Компании также должны внимательно относиться к вопросам онлайн-безопасности и защиты конфиденциальности. Одна группа исследователей рекомендует организовывать страницы и фрагменты сайтов, связанные с вопросами сохранности персональных данных и являющиеся различными «точками соприкосновения» с клиентами, таким образом, чтобы у посетителей складывалось общее положительное впечатление о компании. Для этого следует разработать ориентированные на пользователя элементы управления конфиденциальностью, которые позволят избежать вторжений посторонних лиц с помощью автоматизации везде, где это возможно[19].

Помимо своих веб-сайтов, компании могут использовать «микросайты»: отдельные страницы или группы страниц, которые функционируют как дополнения к основному сайту. Например, если люди редко посещают веб-сайт страховой компании, она может создать свой микросайт,

* Данный прием практически не используется в России и многих других странах — он характерен для США. Поэтому нет большого смысла его подробно описывать, тем более что детали его функционирования довольно замысловаты. Заинтересованный читатель, владеющий английским языком, может найти больше информации, введя в строку интернет-поисковика фразу instant coupon machines. — *Примеч. науч. ред.*

встроив посвященные своим услугам страницы на сайтах, связанных с подержанными автомобилями, которые дают различные советы их покупателям, но в то же время могут и информировать о возможности выгодной страховой сделки.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНТЕРНЕТ-ТРАФИКА

Важным компонентом интернет-маркетинга является привлечение трафика на собственные онлайновые ресурсы компании. Есть два распространенных подхода к этому: поисковая оптимизация и поисковый маркетинг.

Поисковая оптимизация (SEO — от Search Engine Optimization) описывает действия, направленные на повышение вероятности того, что ссылка на бренд занимает как можно более высокое место в списке всех неоплаченных ссылок, являющихся результатами поисковых запросов по вводимым потребителями ключевым словам и терминам. Поскольку SEO включает в себя оптимизацию веб-сайта компании без оплаты услуг третьей стороны по генерации интернет-трафика, его реализация, как правило, значительно дешевле, чем поисковый маркетинг.

Поисковый маркетинг (SEM — от Search Engine Marketing) описывает деятельность, при которой компания платит владельцам поисковых систем за то, чтобы ссылки на ее веб-ресурсы отображались в поисковых выдачах в ответ на запросы, содержащие определенные ключевые слова, служащие чем-то вроде «связующего звена» между характеристиками продукта и интересами потребителя. При поиске какого-либо такого ключевого слова, например, в Google, рекламное объявление компании может появиться над или рядом с общими результатами поиска — в зависимости от того, сколько и за что заплатила эта компания поисковику, и от алгоритма, который поисковая система использует для определения степени соответствия этого объявления конкретному запросу. Например, McDonald's может платить Google за то, чтобы его информация появлялась среди результатов (точнее, на первых строчках списка результатов), выдаваемых пользователями при поиске по таким словам или фразам, как «гамбургер», «картофель фри» или «фаст-фуд».

Рекламодатели обычно платят только за клики по ссылкам на свои веб-ресурсы, но считается, что потребители, которые проявили интерес к соответствующим продуктам просто самим фактом их поиска, уже являются потенциальными клиентами. Стоимость клика зависит от того, насколько высоко ссылка размещается на странице поисковой выдачи, и от популярности ключевого слова. Постоянно растущая популярность использования маркетингового инструмента платного поиска усилила конкуренцию среди тех, кто делает свои ставки на привлечение клиентов по определенным ключевым словам, значительно повысив цены на рекламные объявления, демонстрируемые в результате обработки поисковых запросов. При этом акцент переносится на выбор самых удачных из возможных ключевых слов, который может даже принимать стратегическое значение, и на мониторинг предпринимаемых шагов на предмет их эффективности и результативности.

Для организации деятельности по SEO и SEM был предложен ряд принципов и рекомендаций[20]. Например, более широкие термины (iPhone или burger) полезны в качестве ключевых слов поиска для целей общего продвижения бренда; более конкретные, идентифицирующие конкретную модель продукта или услуги (такие как Apple iPhone XS Max) полезны для перенаправления на страницы продаж этих продуктов и конвертирования абстрактного интереса к бренду в реальные акты покупок. Поисковые термины и ключевые слова должны быть как-то выделены на соответствующих страницах веб-сайта компании-рекламодателя, чтобы поисковые системы могли легко их идентифицировать. Любой продукт обычно можно идентифицировать с помощью нескольких ключевых слов, но следует обращать внимание на каждое из них в соответствии со степенью вероятности получения должной отдачи.

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

Важный компонент цифрового маркетинга — социальные сети, являющиеся средствами, с помощью которых потребители могут обмениваться текстовыми сообщениями, изображениями, аудио- и видеоинформацией друг с другом и с компаниями, и наоборот.

Социальные сети позволяют компаниям заявить о себе и присутствовать в интернете. Они также могут экономически эффективно усилить другие виды коммуникативной деятельности. Кроме того, благодаря своей актуальности в повседневной жизни, они могут побуждать

компании оставаться инновационными и актуальными. Компании могут создавать вокруг себя онлайн-сообщества или подключаться к другим сообществам такого рода, приглашая к участию в них также и потребителей и создавая в процессе долгосрочный маркетинговый актив.

РОСТ ЗНАЧИМОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ

Социальные сети позволяют потребителям взаимодействовать с брендом, возможно, шире и на более глубоком уровне, чем когда-либо прежде. Маркетологи компаний должны делать все возможное, чтобы побуждать потребителей к продуктивному взаимодействию. Но какими бы полезными они ни были, социальные сети редко являются единственным для бренда источником маркетинговых коммуникаций.

Исследования показывают, что бренды и продукты сильно различаются по степени своей социальной активности в интернете. Потребители чаще всего интересуются медийными продуктами, благотворительностью и модой, и реже — товарами повседневного спроса[21]. Хотя потребители могут использовать социальные сети для получения полезной информации и совершения удачных покупок или для просмотра интересного или развлекательного контента, созданного брендом, гораздо меньший их процент использует социальные сети для двустороннего, интерактивного «общения» с брендами. Короче говоря, маркетологам компаний в своих подходах к работе с социальными сетями следует осознавать, что только ограниченное число потребителей захотят напрямую взаимодействовать с брендами, причем отнюдь не со всеми. Но даже если и захотят, то лишь иногда.

Одной из проблем, с которой сталкиваются те маркетологи, которые пытаются работать через социальные сети, является скорость, с которой они должны реагировать на соответствующие новости и события. Будучи сами «всегда онлайн», потребители ожидают почти мгновенного ответа компании. Это, в свою очередь, заставляет фирмы разрабатывать новые коммуникационные подходы, позволяющие им реагировать на возникающие проблемы и открывающиеся возможности в режиме реального времени, формируя диалог в социальных сетях и предпринимая действия для устранения этих проблем и использования этих возможностей.

Использование социальных сетей, «сарафанного радио» и создание «полезной» шумихи также требуют от компаний способности не только извлекать из всего этого выгоду, но и нести возможные издержки самого разного характера[22]. Когда Frito-Lay провела конкурс Do Us a Flavor*, пригласив американских фанатов своих продуктов предложить новые вкусы для картофельных чипсов и посулив им получение шанса на выигрыш огромного денежного приза, приложение Facebook, созданное специально для подачи заявок, рухнуло в первый же день из-за направленного на него высокого трафика. Тем не менее акция возобновилась: победитель, предложивший сделать чипсы со вкусом сырного чесночного хлеба, присоединился к ряду таких же «счастливчиков» из других стран, которые ранее выдвинули идеи чипсов со вкусом салата «Цезарь» (в Австралии) и креветок (в Египте)[23].

Пример Frito-Lay иллюстрирует силу и скорость реакции социальных сетей, а также проблемы, которые они могут создавать для компаний. Реальность, однако, такова, что независимо от того, решит компания задействовать социальные сети в своей маркетинговой работе или нет, интернет всегда будет предоставлять площадку для критики со стороны потребителей и организаций, для тщательной проверки ими любой фирмы. Используя социальные сети и интернет конструктивным и продуманным образом, фирмы, по крайней мере, имеют средства, чтобы присутствовать в этих пространствах и излагать заслуживающие доверия альтернативные точки зрения в случае возникновения негативных отзывов. И если фирма создала вокруг себя сильное интернет-сообщество, члены этого сообщества будут стремиться защищать бренд и от неточных или несправедливых характеристик.

ПЛАТФОРМЫ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА

Существует четыре основные платформы для социальных медиа: интернет-сообщества и форумы, блоги, собственно социальные сети и сайты отзывов клиентов.

Интернет-сообщества и форумы. Они бывают самых разных форм и размеров. Многие создаются потребителями или группами

* Может быть переведено как «Создай для нас свой вкус». — *Примеч. пер.*

потребителей без преследования каких-либо коммерческих интересов или установления связей с фирмами-производителями и продавцами. Другие спонсируются компаниями, их члены общаются и с компанией, и друг с другом посредством публикаций, текстовых сообщений и дискуссий в чатах о каких-то моментах, связанных с продуктами и брендами фирмы. Эти интернет-сообщества и форумы могут быть ценным ресурсом для нее и выполнять множество функций, собирая и передавая ей ключевую информацию.

Ключом к успеху в онлайн-сообществах является создание индивидуальных и групповых мероприятий, которые помогают формировать связи между членами сообщества. Apple организует большое количество дискуссионных групп вокруг своих линеек продуктов или по типу пользователя (потребитель или профессионал, использующий продукт Apple как инструмент в своей работе). Эти группы являются основным источником информации о продуктах для тех клиентов, которые продолжают ими пользоваться и после истечения гарантийного срока.

Двунаправленный поток информации в интернет-сообществах и форумах может предоставить компаниям полезную, но вместе с тем труднодоступную информацию о клиентах и новые идеи. Когда GlaxoSmithKline готовилась к запуску своего первого препарата для похудения Alli, она спонсировала одно из соответствующих сообществ людей. Фирма посчитала, что полученная при этом информация оказалась более ценной, чем та, которая могла бы быть получена от традиционных фокус-групп. Точно так же LEGO начала краудсорсинг идей о новых продуктах, собирая предложения потребителей, позволив фанатам проявлять свою креативность, а также голосовать за проекты, которые LEGO затем выводила на рынок в качестве официальных продуктов. Глобальная краудсорсинговая платформа LEGO выпустила ряд успешных продуктов, в том числе серию наборов по мотивам чрезвычайно популярной игры Minecraft[24].

Блоги т. е. регулярно обновляемые онлайн-журналы или дневники, стали важным аспектом «сарафанного радио». Их существуют миллионы, и они сильно отличаются друг от друга. Некоторые предназначены только для близких друзей и членов семьи, а другие — для охвата широкой аудитории и влияния на нее. Очевидная привлекательность блогов заключается в том, что они объединяют людей с общими интересами.

Корпорации создают свои собственные блоги и внимательно следят за чужими[25]. Поскольку многие потребители изучают информацию о продуктах и обзоры, содержащиеся в блогах, Федеральная торговая комиссия (FTC) также предприняла шаги, чтобы потребовать от блогеров раскрывать свои отношения с компаниями, чьи продукты они поддерживают. С другой стороны, некоторые потребители используют блоги и видео как средство «возмездия» за плохое обслуживание или некачественные продукты компании.

Социальные сети, такие как Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube, Twitter и WeChat, стали важной силой как в маркетинге «бизнес — потребитель» (B2C), так и в маркетинге «бизнес — бизнес» (B2B)[26].

Маркетологи компаний все еще учатся тому, как лучше всего использовать социальные сети и их огромную, четко очерченную аудиторию[27]. Учитывая некоммерческий характер соцсетей — пользователи, как правило, приходят туда в поисках контактов с другими людьми, — привлечение внимания и убеждение представляют собой сложную задачу. Кроме того, поскольку пользователи создают свой собственный контент, реклама может появляться рядом с неприемлемыми или даже оскорбительными материалами.

Большáя часть онлайн-контента не обязательно широко распространяется и становится вирусной. Только отдельные его фрагменты в конечном итоге «каскадно» передаются дальше, а не только их первоначальному получателю. Решая, вносить ли свой вклад в социальные сети, потребители могут быть мотивированы многими внутренними факторами, например тем, развлекаются они в данный момент или занимаются учебой, но чаще на них влияют внешние факторы, такие как соображения социального характера или направленные на самих себя[28].

Эксперт по вирусному видео Гарвардской школы бизнеса Талес Тейшейра дает следующий совет насчет того, как распространить вирусную рекламу. Используйте «пульсацию бренда»: показывайте бренд в течение коротких периодов времени таким образом, чтобы он не выглядел слишком навязчивым в рассказываемой в данном видео истории, открывайте его с выражением радости или удивления, чтобы «зацепить»

тех непостоянных зрителей, которым легко становится скучно, создайте эмоциональные «американские горки» внутри рекламного ролика, чтобы заинтересовать и удивить зрителей, но не шокировать их; если реклама доставляет им слишком много дискомфорта, они вряд ли поделятся ею с кем-либо еще[29].

Вирусный маркетинг направлен на то, чтобы произвести на рынке фурор, продемонстрировать бренд и его примечательные особенности максимально ярко. Некоторые считают, что вирусный маркетинг больше основан на принципах индустрии развлечений, чем на правилах организации и продвижения продаж. Рассмотрим следующие примеры: Quicksilver выпускает видео и книги о серфинге для подростков, у Johnson & Johnson и Pampers есть популярные веб-сайты с советами для родителей, Walmart размещает видео с советами по экономии денег на YouTube, у водки Grey Goose есть целое подразделение развлечений, у Mountain Dew есть лейбл звукозаписи, а Hasbro объединяет усилия с Discovery для создания телеканала[30]. Однако в конечном счете успех любой вирусной кампании или созданной методами «сарафанного радио» шумихи зависит от готовности потребителей общаться с другими потребителями.

Все более важным компонентом маркетинговых онлайн-коммуникаций компании становится использование в социальных сетях так называемых инфлюенсеров, или влиятельных лиц. Термин «маркетинг через влиятельных лиц» относится к использованию популярного в интернете человека для продвижения продукта, услуги или бренда в его или ее ленте социальных сетей. Строго говоря, такой маркетинг можно рассматривать как сочетание паблисити и проплаченного одобрения предмета знаменитостью, которое происходит в социальных сетях. Здесь компания платит за продвижение своих предложений, но вместо того чтобы использовать публично выражаемое отношение популярного человека в своих маркетинговых коммуникациях, она полагается на инструменты инфлюенсера, которые помогают распространять маркетинговое сообщение.

В последние годы маркетинг через влиятельных лиц быстро вырос и превратился в многомиллиардную индустрию. Этот быстрый рост создал маркетологам несколько проблем. Поскольку все большее число компаний осознают ценность использования таких лиц для продвижения своих предложений, спрос на них вырос, а цена за получение от них каких-то позитивных откликов увеличилась во много раз, достигнув более чем 100 000 долларов у некоторых ведущих инфлюенсеров[31].

Высокие цены на услуги инфлюенсеров и отсутствие точных показателей их влияния на рынок также создали глобальный рынок мошенничества в социальных сетях. Все больше компаний специализируются на продаже подписчиков в Twitter и ретвитов, «накрутке» просмотров на YouTube и одобрений на LinkedIn пользователям, которые хотят выглядеть более популярными и влиятельными в пространстве социальных сетей. Так, однажды было обнаружено, что некая компания использовала более 3,5 миллионов автоматически созданных учетных записей, каждая из которых была продана нескольким клиентам, чтобы накрутить для инфлюенсеров более 200 миллионов подписчиков в Twitter[32]. Многие из этих инфлюенсеров затем использовали получившееся число своих подписчиков, чтобы договориться с рекламодателями о более высоких гонорарах за свои рекламные услуги. Так как рекламодатели осознают важность подтверждения реального влияния инфлюенсеров, они нанимают компании, которые выполняют в социальных сетях функции детективов. Эти компании оценивают деятельность инфлюенсеров в социальных сетях, ищут признаки активности ботов, чтобы определить процент настоящих подписчиков, просмотров и посетителей.

Отзывы клиентов. Отзывы клиентов могут иметь особое влияние на формирование покупательских предпочтений и решений о покупке[33]. Один из опросов Nielsen продемонстрировал, что онлайн-отзывы клиентов являются вторым наиболее надежным источником информации о бренде (после рекомендаций друзей и семьи)[34]. Исследования показали, что влияние со стороны социума может привести к непропорционально большому количеству положительных оценок, а те, кто будут оставлять свои отклики позднее, будут с большей вероятностью зависеть от предыдущих положительных оценок, а не отрицательных. Потребители, размещающие отзывы, могут чувствовать давление и думать, что им следует принимать нормы большинства других людей и соответствовать им[35]. С другой стороны,

положительные онлайн-обзоры или рейтинги часто не так важны и ценны, как отрицательные[36].

На потребителей также влияют мнения и рекомендации других потребителей, размещенные в интернете. Неформальные социальные связи, возникающие среди потребителей, дополняют связи, созданные компанией вокруг своих продуктов[37]. Те интернет-инфлюенсеры, которые являются одними из немногих — или, может быть, даже единственными людьми, которые могут влиять на определенных потребителей, — особенно важны и ценны для компаний[38].

МОБИЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Американские потребители проводят значительное количество времени с мобильными устройствами — больше, чем тратят совокупно на прослушивание радио, чтение журналов и газет[39]. Учитывая вездесущность смартфонов и планшетов, а также возможность маркетологов персонализировать сообщения на основе демографических и других характеристик поведения потребителей, привлекательность мобильного маркетинга как инструмента коммуникации очевидна.

Дэвид Белл из Wharton отмечает четыре отличительные характеристики мобильного устройства: (1) оно однозначно привязано к одному пользователю; (2) практически всегда включено, его обычно носят с собой повсюду; (3) допускает немедленное использование в качестве инструмента потребления, поскольку фактически является каналом дистрибуции, будучи объединено с какой-либо платежной системой; (4) очень интерактивно, поскольку позволяет осуществлять геотрекинг, а также делать фотографии и снимать видео[40].

Расходы на мобильную рекламу во всем мире резко выросли. Однако с расширением возможностей смартфонов эта реклама может стать чем-то бóльшим, чем просто средство отображения со статическими рекламными «мини-щитами». В последнее время возникает большой интерес к мобильным приложениям, добавляющим удобство, общественную ценность, стимулы и развлечения и делающим жизнь потребителей немного (или намного) лучше[41].

Смарт-устройства также способствуют расширению программ лояльности, с помощью которых клиенты могут отслеживать свои посещения и покупки у продавца и получать вознаграждения. А отслеживая местонахождение особо восприимчивых клиентов, которые уже согласились участвовать в коммуникации, розничные продавцы могут отправлять им информацию о рекламных акциях, проводимых в конкретных точках продаж, когда эти клиенты находятся рядом с ними. Sonic Corp. использовала данные GPS и триангуляции по сотовым вышкам в Атланте, чтобы определять, когда клиенты, которые подписались на те или иные виды маркетинговых коммуникаций компании, находятся рядом с одним из примерно 50 ресторанов Sonic в этой местности. В таких случаях компания отправляла им текстовые сообщения с предложением скидки или другой рекламой, чтобы побудить их посетить ресторан[42].

Поскольку среднестатистический уровень использования купонов снижался в течение многих лет, способность мобильных устройств делать более актуальные и своевременные предложения потребителям в точках продаж или рядом с ними вызвала интерес у многих маркетологов. Купоны новых видов могут принимать различные формы, их можно транслировать и на смартфоны. При наличии мер защиты конфиденциальности пользователей более глубокие знания о том, как использовать различные маркетинговые идентификаторы на разных экранах (на компьютерных дисплеях и мобильных устройствах) могут позволить делать более действенную и нацеленную рекламу.

Понимание того, как потребители используют свои смартфоны, имеет решающее значение и для понимания роли связанной с ними рекламы. Учитывая маленький экран и привлекаемое к высвечивающимся на нем сообщениям часто очень мимолетное внимание, традиционное использование рекламы для информирования и убеждения на мобильных устройствах становится более сложной задачей. Положительным моментом является то, что потребители более сосредоточены и внимательны при использовании своих смартфонов — больше, чем когда они находятся в сети за компьютером. Тем не менее ряд компаний мобильной коммерции отказываются от рекламы в своих приложениях, чтобы дать потребителям возможность совершать покупки с минимальным количеством кликов[43].

МЕРОПРИЯТИЯ И ВПЕЧАТЛЕНИЯ

Вовлеченность компании в жизнь потребителей посредством спонсируемых ею мероприятий и событий может расширить и углубить отношения компании или бренда с целевым рынком. Ежедневные моменты встреч потребителей с брендами также могут влиять на их отношение к этим брендам и на их убеждения.

ОРГАНИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ

Маркетологи компаний выделяют ряд причин, по которым стоит спонсировать мероприятия. Это позволит:

- *Идентифицировать себя с определенным целевым рынком или образом жизни.* Old Spice спонсирует университетский спорт, в том числе соревнования по студенческому баскетболу Old Spice Classic в конце ноября, чтобы подчеркнуть актуальность и современность продукта, побудить свою целевую аудиторию, состоящую из мужчин в возрасте от 16 до 24 лет, попробовать его образцы.
- *Повысить уровень осведомленности о компании или о ее продукте.* Мероприятия предполагают знакомство с брендом, что является необходимым условием для усиления его заметности. Спонсоры чемпионата мира по футболу Emirates Airlines, Hyundai, Kia и Sony от повышения уровня осведомленности о своих брендах в результате многократных повторных показов их атрибутов и рекламы в течение продолжавшегося целый месяц турнира только выиграли.
- *Создать или укрепить ключевые элементы имиджа бренда в сознании потребителей.* Сами события вызывают ассоциации, которые помогают создать или в большей степени укоренить другие ассоциации — с брендом[44]. Так, чтобы укрепить свой имидж и привлечь внимание жителей глубинки, бренд Toyota Tundra спонсирует соревнования рыболовов B.A.S.S. и туры кантри-музыки Brooks & Dunn.
- *Улучшить корпоративный имидж.* Спонсорство и организация мероприятий могут улучшить образ компании как привлекательной и престижной. Хотя Visa рассматривает свое давнее олимпийское спонсорство как средство повышения узнаваемости бренда на международном уровне и увеличения объемов использования своих продуктов, она также вызывает патриотические добрые чувства и укрепляет особый олимпийский дух. McDonald's спонсирует общественные программы по укреплению отношений взаимной доброжелательности в социуме, в том числе движение Black & Positively Golden, которое поддерживает культуру чернокожих.
- *Произвести впечатление и пробудить чувства.* Чувства, вызванные захватывающим или интересным событием, могут быть косвенно связаны с брендом. Модели Audi широко использовались во франшизе блокбастера Iron Man («Железный человек»), в том числе личный R8 Spyder главного героя Тони Старка, A8 и A3, а также внедорожники Q5 и Q7.
- *Выразить приверженность какому-то сообществу или заинтересованность в решении социальных вопросов.* Благодаря благотворительным мероприятиям происходит спонсирование некоммерческих организаций, занимающихся деятельностью такого рода. Такие фирмы, как Timberland, Stonyfield Farms, Home Depot, Starbucks, American Express и Tom's of Maine, сделали поддержку общественных интересов важным краеугольным камнем своих маркетинговых программ.
- *Поднять настроение представителям основных клиентов и поощрить ключевых сотрудников.* Во время многих мероприятий предусматривается организация палаток, в которых гостям предлагаются всевозможные яства, напитки и другие услуги или действа для спонсоров этих мероприятий и их гостей. Все это призвано порождать доброжелательное отношение к компании и попутно устанавливать ценные деловые контакты. С точки зрения сотрудников, мероприятия также могут укреплять командный и моральный дух или служить стимулом. BB&T Corp., крупный игрок в сфере банковских и финансовых услуг на юге и юго-востоке США, использовала возможности, вытекавшие из факта своего спонсорства NASCAR Busch Series, для того, чтобы приглашать бизнес-клиентов посмотреть гонки, а из спонсорства низшей бейсбольной лиги — для пробуждения энтузиазма среди своих сотрудников.
- *Открыть новые возможности для мерчандайзинга и продвижения продуктов.* Многие фирмы включают в программы организуемых

мероприятий различные конкурсы, лотереи, акции, программы мерчандайзинга в магазинах и прочие маркетинговые мероприятия. К примеру, именно так Ford и Coca-Cola воспользовались возможностями своего спонсорства телепередачи American Idol.

Несмотря на эти потенциальные преимущества, результат мероприятия может быть непредсказуемым и неподконтрольным его спонсору. Многие потребители благодарны спонсорам за финансовую поддержку в организации многих событий, однако есть и такие, кто по-прежнему выступает против коммерциализации этой сферы.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ КЛИЕНТАМ ОПЫТА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С БРЕНДОМ ИЛИ ПРОДУКТОМ

Эмпирический маркетинг направлен не только на передачу информации об особенностях и преимуществах товара или услуги, но и на создание у потребителей уникального и интересного опыта взаимодействия с ними. Вместо того чтобы сосредотачиваться на продажах, эмпирический маркетинг направлен на то, чтобы позволить клиентам на практике почувствовать, как предложение компании вписывается в их жизнь. Многие фирмы организуют собственные мероприятия, чтобы стимулировать интерес к нему у потребителей и массмедиа.

Популярная форма эмпирического маркетинга включает спонсорство различных мероприятий. Чтобы оно достигало своих целей, необходимо выбрать подходящие события, разработать оптимальную спонсорскую программу, а потом измерить эффект от нее. Из-за большого количества возможностей такого рода и огромной стоимости участия в них компании должны быть избирательными в своих подходах. Мероприятие должно соответствовать маркетинговым целям и коммуникационной стратегии бренда. Оно должно быть достаточно известным, обладать необходимым имиджем и способствовать оказанию желаемого воздействия на аудиторию, которая должна соответствовать целевому рынку и положительно относиться к участию в нем спонсора. Идеальное (с маркетинговой точки зрения) мероприятие также должно быть уникальным в своем роде и не обремененным участием в нем многих спонсоров, открытым к возможности организации вспомогательной маркетинговой деятельности и отражать или усиливать имидж бренда или корпоративный имидж его спонсора[45].

Компании могут даже пытаться создавать свой сильный имидж, приглашая потенциальных и нынешних клиентов посетить свои штаб-квартиры и производственные площадки[46]. Ben & Jerry's, Boeing, Crayola и Hershey's спонсируют привлекательные туры по своим корпоративным объектам, которые ежегодно собирают миллионы участников. Hallmark, Kohler и Beiersdorf (производитель NIVEA) построили в своих штаб-квартирах или рядом с ними корпоративные музеи, демонстрирующие их историю и драматические эпизоды организации производства и маркетинга их продуктов. Многие фирмы также дают возможность познакомиться со своими продуктами и брендами на практике вне своих офисных и производственных помещений. Это, например, такие площадки, как World of Coca-Cola в Атланте и Лас-Вегасе и M&M's World на Таймс-сквер в Нью-Йорке.

Чтобы повысить лояльность клиентов, некоторые европейские производители автомобилей предлагают своим американским клиентам возможность прилететь на завод, чтобы забрать автомобиль, который они заказали у местного дилера, совершить поездку по заводу и отправиться в путешествие по Европе на новой машине. В конце поездки клиенты могут передать свой автомобиль транспортной компании для последующей трансатлантической перевозки. Например, Mercedes-Benz предлагает скидку до 7 % от покупной цены при получении автомобиля в Европе и отказывается от обычной платы за доставку в пункт назначения на территории США, а также ваучер на авиабилеты, одну ночь в отеле и экскурсию по принадлежащим ему фабрике и музею[47].

«САРАФАННОЕ РАДИО»

Потребители каждый день передают «из уст в уста» свои впечатления о десятках брендов, медийных и развлекательных продуктах, таких как фильмы, телешоу и публикации, продуктах питания, туристических услугах и розничных магазинах. Компании остро осознают силу такой молвы. Бренды Hush Puppies (обувь), Krispy Kreme (пончики) и (совсем недавно) Crocs были созданы с помощью «сарафанного радио», впрочем, как во многом и Red Bull, Starbucks и Amazon.

Вирусный маркетинг опирается на «сарафанное радио», которое побуждает потребителей передавать аудио-, видео- или письменную информацию о продуктах и услугах, разработанных компанией, другим пользователям в интернете[48]. Потребители и рекламодатели могут загружать рекламу и видео на сайты, контент которых создается их пользователями, например YouTube, Facebook и Instagram. А его могут далее распространять миллионы людей[49]. Онлайн-видео может быть эффективным и относительно бюджетным маркетинговым средством, с которым можно более свободно обращаться, как это сделала Blendtec.

Blendtec

Базирующаяся в штате Юта компания Blendtec раньше была известна прежде всего своими коммерческими блендерами и кухонными измельчителями. Компания не была знакома широкой публике до тех пор, пока не запустила серию веселых онлайн-видеороликов под общим лозунгом Will It Blend? («Это будет смешиваться?») для продвижения некоторых своих коммерческих продуктов для домашнего использования. В видеороликах основатель и генеральный директор Том Диксон в белом лабораторном халате измельчает различные предметы, начиная от мячей для гольфа, авторучек и заканчивая пивными бутылками, — и все это в добродушной, но невозмутимой манере. Гениальность этих видео (www.willitblend.com) состоит в том, что они связаны с текущими событиями. Как только был выпущен с огромной помпой iPhone, Blendtec выпустила видео, в котором Диксон улыбнулся и сказал: «Я люблю свой iPhone. Он делает все. Но будет ли он смешиваться?» После того как блендер разнес iPhone на мелкие кусочки, Диксон поднял крышку, под которой была небольшая кучка черной пыли, и мимоходом сказал: iSmoke*. Клип набрал более 3,5 миллионов просмотров на YouTube. Диксон появлялся в программе Today и других сетевых телешоу, а также снялся в эпизодической роли в видео Weezer. Один из немногих предметов, которые не следует даже пытаться «смешивать» — это железный лом![50]

Эпатаж — это палка о двух концах. Веб-сайт Blendtec четко помещает свои шуточные видео в категорию «Не пытайтесь повторить это дома», но показывает также еще один набор видеороликов — уже в категории «Попробуйте это дома» — показывающий, как измельчать, например, овощи для супа. Еще один продукт, получивший большое распространение в результате «работы сарафанного радио», — это SodaStream.

* Специфическая игра английских слов: iPhone и iSmoke, причем последнее слово можно понимать и как «я дым» (smoke — по-английски «дым»), и как «я курю» (I smoke) — *Примеч. пер.*

SodaStream

SodaStream — это продукт, который позволяет потребителям газировать обычную воду из-под крана в домашних условиях, что является заменой газированных напитков, купленных в магазине. Он был создан с минимальными затратами на продвижение через обычные медийные средства благодаря силе молвы. Чтобы способствовать обсуждению бренда, компания сделала широкую выборку, использовала продакт-плейсмент и взаимодействовала с группами по интересам, такими как «зеленые» организации, которые могли быть заинтересованы в домашнем газировании из-за его экологических преимуществ, а также с владельцами лодок и домов на колесах — ведь этот продукт им удобен, поскольку при его использовании отпадает нужда в хранении бутылок и банок. Бывший генеральный директор Дэниел Бирнбаум отмечает: «Я бы предпочел инвестировать в пиар, а не в рекламу, потому что при пиаре говорит кто-то другой, а не я сам». The Cage («Клетка») — одно из самых успешных маркетинговых мероприятий SodaStream. Компания подсчитывает среднее количество банок и бутылок, выбрасываемых одной семьей за год в данной стране, а затем наполняет ими похожий на клетку гигантский ящик и размещает его в местах с большой проходимостью, например в аэропортах, чтобы привлечь к нему внимание[51].

SodaStream

SodaStream привлекла к себе внимание и спровоцировала волну обсуждений благодаря предоставлению образцов своей продукции, продакт-плейсменту и взаимодействию с группами, которые больше всего оценят удобство и экологические преимущества домашнего сифона для создания газированных напитков.
Источник: Retro AdArchives/Alamy Stock Photo

Классический пример использования «сарафанного радио» — это то, как компания Dollar Shave Club использовала социальные сети для создания вирусной коммуникационной кампании, которая помогла создать свой бренд.

Dollar Shave Club

Стартап в области электронной коммерции Dollar Shave Club продает недорогие ежемесячные запасы бритв и лезвий в интернете с помощью трех различных планов подписки на свой сервис. Ключом к запуску компании стало 90-секундное онлайн-видео, названное некоторыми «лучшим стартап-видео всех времен» и получившее множество наград. Оно набрало миллионы просмотров на YouTube и тысячи подписчиков в социальных сетях. В причудливом, вызывающем видео генеральный директор компании Майкл Дубин ездит на вилочном погрузчике, играет в теннис и танцует с пушистым медведем, рекламируя качество, удобство и цену бритв и лезвий компании. Дубин заметил: «Мы представляем новый бизнес, хорошую идею, забавное видео и затрагиваем болевые точки многих потребителей». Получив в результате всего несколько сотен тысяч клиентов, компания также смогла привлечь более 20 миллионов долларов венчурного капитала и в конечном итоге была продана Unilever за миллиард долларов[52].

Эффект позитивного «сарафанного радио» иногда органично возникает при небольшой рекламе, но им также можно управлять и способствовать его зарождению[53]. Без сомнения, все больше рекламодателей теперь стремятся к созданию (как к побочному результату своих маркетинговых действий в платных медиа и собственных каналах продвижения) таких средств распространения своей рекламной информации, за которые им не нужно ничего отдельно платить — это, например, оставленные кем-то по своей инициативе профессиональные комментарии, личные записи в блогах, спонтанно возникающие обсуждения в социальных сетях.

Чтобы вызывать волну пересудов, продуктам не обязательно быть какими-то «вызывающе резкими». Об интересных брендах теперь чаще говорят в интернете, но то, воспринимается ли бренд как новый, захватывающий или неожиданный, мало влияет на активность обсуждения его при личном, устном общении[54]. Исследования показали: позитивные отзывы, как правило, инициативно создаются самими потребителями, которые стремятся поделиться информацией о своем положительном опыте использования приобретенного продукта. А вот негатив распространяется через «сарафанное радио», в основном только путем дальнейшей передачи информации, полученной от других людей[55].

ПАБЛИСИТИ И СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ (ПИАР)

Паблисити направлено на продвижение компании и ее предложений. В отличие от рекламы (когда компания платит за ее распространение в соответствующих средствах информации), паблисити предполагает, что информация о фирме (или ее брендах) появляется в редакционных колонках, разделах массмедиа, а сама эта фирма не несет при этом никаких затрат. Общие формы паблисити — это, например, упоминания компании в новостных сюжетах и статьях (в том числе редакционных). Основная цель рекламы — привлечь внимание к компании или ее предложениям. Напротив, такой метод, как деятельность по связям с общественностью (или PR — пиар), направлен не только на привлечение общественного внимания. Конечной его целью является управление общей репутацией компании и ее предложениями при выстраивании долгосрочных отношений с сообществами.

ПАБЛИСИТИ

Многие компании обращаются к рекламе, чтобы продвигать бренды или продукты, создавать свой имидж. Понятие **паблисити** включает в себя обеспечение редакционного пространства* — в отличие от платного — в средствах массовой информации для продвижения продукта, услуги, идеи, места, человека или организации.

* Данный фрагмент переведен максимально близко к оригинальному английскому тексту, но при этом его смысл может оставаться несколько туманным. Термин «паблисити» не имеет точного и краткого аналога в русском языке и обычно описывается достаточно пространными фразами — недаром он просто был заимствован из английского. В контексте данного авторами описания («обеспечение редакционного пространства» — securing editorial space) его можно понимать как такую обстановку, атмосферу вокруг какого-то объекта (в данном случае компании или бренда), при которой этот объект все время находится «на слуху», хорошо известен, популярен и т. д., причем эта известность, как правило, носит позитивный характер. В результате фирме во многих случаях не требуется платить за упоминания себя или своих продуктов в СМИ, так как подобные упоминания сами по себе могут приносить выгоду этим СМИ или быть естественными в контексте их материалов. — *Примеч. науч. ред.*

По мере того как сила воздействия массовой рекламы ослабевает, менеджеры по маркетингу обращаются к паблисити, чтобы повысить осведомленность потребителей о компании и ее брендах — как для новых, так и для уже существующих продуктов. Высокий уровень паблисити также эффективен для охвата местных сообществ и конкретных групп, и этот маркетинговый канал может быть более рентабельным, чем реклама. Все чаще выстраивание паблисити происходит в интернете, но его необходимо планировать совместно с рекламой и другими маркетинговыми коммуникациями.

Паблисити имеет важные преимущества по сравнению с традиционной рекламой. Во-первых, паблисити бесплатно — даже если рекламодателю, возможно, придется заплатить какому-то агентству за появление упоминаний о себе, он не оплачивает стоимость рекламы в самих масс-медиа (например, время на телевидении и радио или площадь в газете и журнале). Кроме того, поскольку источником такого упоминания является третья сторона, а не сама компания, паблисити вызывает больше доверия и с большей вероятностью повлияет на целевую аудиторию. Основным же недостатком паблисити как средства маркетингового продвижения является то, что компания не может напрямую его контролировать, и в результате его конкретные проявления могут оказаться неуместными или даже нанести ущерб ей и ее предложениям. Таким образом, отсутствие предсказуемого результата — это цена, связанная с дешевизной и достоверностью паблисити.

Паблисити может помочь в достижении нескольких целей. Оно может повысить осведомленность целевой аудитории о компании и ее брендах в результате размещения в СМИ различных историй и рассказов, что привлечет внимание к продукту, услуге, человеку, организации или идее. Оно может создавать ощущение большей достоверности информации о фирме, так как соответствующие сообщения передаются в контексте редакционных материалов; способствовать увеличению продаж и росту энтузиазма у дилеров, если, например, в этих материалах рассказывается о каком-то новом продукте еще до его запуска; снизить общую стоимость маркетингового продвижения самой фирмы, ее брендов и продуктов, потому что паблисити, как правило, дешевле, чем прямая почтовая рассылка и реклама в СМИ.

Паблисити играет важную роль в решении самых разных задач.

- *Запуск новых продуктов.* Поразительный единовременный коммерческий успех таких игрушек, как LeapFrog, Beanie Babies и Silly Bandz, во многом обязан высокому уровню окружавшего их паблисити.
- *Изменение позиционирования «традиционных» продуктов.* Классический случай: у Нью-Йорка была очень плохая пресса в 1970-х годах до запуска кампании I Love New York («Я люблю Нью-Йорк»).
- *Формирование интереса к категории товаров.* Компании и торговые ассоциации использовали паблисити, чтобы оживить интерес к таким товарам, как яйца, молоко, говядина и картофель, продажи которых в свое время стали падать, и увеличить потребление таких продуктов, как чай, свинина и апельсиновый сок.
- *«Защита» продуктов, которые столкнулись с проблемами, связанными с общественным мнением.* Специалисты по вопросам паблисити должны уметь справляться с кризисами, подобными тем, которые в последние годы пережили такие хорошо зарекомендовавшие себя бренды, как Tylenol, Toyota и BP.
- *Создание корпоративного имиджа таким образом, чтобы это положительно отражалось на его продуктах.* Программные выступления покойного Стива Джобса на Macworld, которые всегда ожидались с большим нетерпением и сопровождались ажиотажем, внесли свой вклад в создание инновационного, бунтарского образа корпорации Apple.

Ясно, что творческий подход к вопросам паблисити может повлиять на общественное сознание, потребовав при этом таких затрат, которые составят только небольшую долю стоимости прямой рекламы. Компания платит не за газетно-журнальные площади или телевизионное время, а только за работу сотрудников, которые разрабатывают и распространяют истории или организуют какие-либо соответствующие мероприятия. Интересная история, подхваченная средствами массовой информации, может быть по своему эффекту эквивалентна рекламе на миллионы долларов. Некоторые эксперты говорят, что потребители подвержены влиянию редакционного текста в пять раз сильнее, чем рекламных объявлений. Ниже приведен пример одной отмеченной наградами кампании по «раскручиванию» паблисити.

Meow Mix

Традиционный бренд Meow Mix Cat Food решил обратиться к своим корням и вернуть один из самых узнаваемых элементов своего бренда — мелодию с повторяющимся припевом «мяу», которая не транслировалась более 20 лет. Маркетологи выбрали певца и наставника из реалити-шоу The Voice Си Ло Грин и его персидского кота Purrfect, чтобы сделать это. Видео, в котором Грин поет ремикс на этот джингл* в дуэте с Purrfect, привлекло широкое медийное внимание. Оно около 1200 раз было размещено в различных СМИ и получило 535 миллионов просмотров, включая эксклюзивы в AP и Access Hollywood. Веб-трафик на связанных с брендом сайтов вырос на 150 %, и более 10 000 фанатов скачали эту песенку или рингтон. В ответ на каждую такую загрузку фунт корма Meow Mix отправлялся в качестве пожертвования местной благотворительной организации, занимавшейся поддержкой домашних животных в Лос-Анджелесе[56].

ВОПРОСЫ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ (ПИАР)

Компания должна конструктивно относиться не только к своим клиентам, поставщикам и дилерам, но также и к социуму. Связи с общественностью включают в себя различные программы по продвижению или защите имиджа компании среди соответствующих стейкхолдеров.

Компании, заботящиеся о долгосрочных перспективах своего бизнеса, предпринимают конкретные шаги для налаживания успешных отношений со своей ключевой аудиторией. У большинства из них есть специальный отдел по связям с общественностью, который отслеживает отношение широкой публики к ним и занимается распространением информации с целью создания хорошей репутации. Лучшие PR-отделы дают советы высшему руководству компаний по запуску позитивных программ и устранению сомнительных практик, чтобы предотвращать возникновение негативной огласки.

Во многих компаниях есть PR-отделы, которые выполняют три основные функции. Они обеспечивают освещение в прессе, представляя новости и информацию об организации в положительном свете. Они также управляют внутренними и внешними корпоративными коммуникациями, способствуя пониманию общественностью целей организации. Наконец, эти отделы могут участвовать в лоббировании, общаясь с законодателями и государственными чиновниками с целью продвижения или отмены отдельных законодательных или регулирующих актов.

Работа по связям с общественностью может выражаться в различных форматах взаимодействия со СМИ. Одними из самых популярных форматов такого рода являются публикации, организация мероприятий, новостные сообщения, выступления, участие в общественных движениях и использование различных носителей информации для создания имиджа компании.

- **Публикации.** Фирмы часто полагаются на опубликованные материалы, чтобы обращаться к своим целевым аудиториям и влиять на них. К таким материалам относятся годовые отчеты, брошюры, статьи, информационные бюллетени и журналы компании, а также аудиовизуальные материалы.
- **Организация мероприятий.** Компании могут привлечь внимание к новым продуктам или другой своей деятельности, организуя и освещая специальные мероприятия, которые будут охватывать целевую аудиторию, например пресс-конференции, семинары, экскурсии, торговые ярмарки, выставки, конкурсы и соревнования, а также юбилеи.
- **Новостные сообщения.** Одна из основных задач PR-специалистов — выискивать или создавать благоприятные новостные сообщения о компании, ее продуктах и людях, а также добиться того, чтобы СМИ принимали ее пресс-релизы и посещали ее пресс-конференции.
- **Выступления.** Все чаще и чаще руководители компаний должны уделять внимание ответам на вопросы СМИ и своим выступлениям в торговых ассоциациях или на различных собраниях, посвященных организации и продвижению продаж. Их лица должны «мелькать» всюду, где это может способствовать созданию и укреплению позитивного имиджа компании.
- **Участие в общественных движениях.** Компании могут создавать и улучшать свою репутацию, вкладывая средства в различные «добрые дела».
- **Использование носителей информации для создания имиджа компании.** Компаниям нужна некая визуальная идентичность, сталкиваясь с которой публика сразу понимает, что за ней стоит именно эта фирма. Визуальная идентичность обеспечивается удачными и узнаваемыми логотипами, всевозможными

* Заимствованный из английского языка термин для обозначения короткой музыкальной или текстовой фразы, служащей оформлением теле- или радиоэфира. — *Примеч. науч. ред.*

ручками, блокнотами и другими канцелярскими принадлежностями, брошюрами, вывесками, бизнес-формами, визитными карточками, зданиями, униформой и дресс-кодом.

Деятельность по связям с общественностью помогает компаниям формировать свой публичный имидж и управлять своими отношениями с сообществами. Кроме того, грамотный пиар особенно важен для минимизации ущерба корпоративному имиджу во время рыночных кризисов, а также для восстановления этого имиджа после разрешения кризиса.

УПАКОВКА

Поскольку упаковка является тем, с чем обычно покупатель в первую очередь сталкивается при знакомстве с продуктом, она может быть определяющим фактором в пробуждении покупательского интереса. Она также повлияет на его последующую оценку продукта и окончательное решение о покупке. Из-за ее способности влиять на восприятие и выбор потребителей многие компании используют упаковку, чтобы создавать особую потребительскую ценность и дифференцировать свои продукты от продукции конкурентов[57].

Method

Привлекательная каплевидная упаковка позволила Method эффективно выделить свое жидкое мыло и сделать его мгновенно узнаваемым для потребителей.
Источник: Jeremy Lips/Alamy Stock Photo

Этикетка («лейбл») является хорошо заметным и важным элементом упаковки. Этикетки — это письменные, электронные или графические сообщения, размещенные непосредственно на упаковке, а также все, что связано с продуктом и прикреплено к нему, например бирка с какой-то информацией. Основные функции лейблов заключаются в том, чтобы сообщать потребителям, организациям, являющимся частями каналов сбыта, и самой компании информацию, которая облегчает идентификацию рыночного предложения. Этикетка описывает ключевые атрибуты предложения; подчеркивает его преимущества; может давать покупателям инструкции по правильному использованию, хранению и утилизации продукта; повышает эстетическую привлекательность предложения; использует и усиливает ассоциации с брендом, связанным с данным предложением.

Способствовать окончательному успеху продукта на рынке может разработка эффективной упаковки при следовании трем основным принципам: заметность, дифференциация и четкость.

- **Заметность.** Компании, пытающиеся продвигать свои предложения, часто обрушивают на потребителей огромные потоки информации. Подобная перегрузка может быть контрпродуктивной и заставлять клиентов отключаться и игнорировать те данные, которые, по их мнению, не будут иметь непосредственного отношения к принятию решения. Этот информационный избыток также может привести к тому, что покупатели упустят из виду те моменты, которые могут оказаться полезными для них. Грамотно сделанная упаковка может помочь в преодолении информационного беспорядка, привлечь внимание покупателей и побудить их рассмотреть предложение в позитивном ключе и, в конечном итоге, купить его. Каплевидная бутылка, разработанная стартапом Method из Сан-Франциско, помогла сделать его жидкое мыло (доступное на полках Target, Walmart и Whole Foods) именем нарицательным.
- **Дифференциация.** Еще одним аспектом эффективной с маркетинговой точки зрения упаковки является то, что она может помочь выделить предложение компании на фоне конкурентов. Столкнувшись с несколькими вариантами, клиенты, которые ограничены во времени, часто обращаются к упаковке как

к ключевому источнику информации о предложениях, которые они оценивают. Многие компании используют отличительную упаковку для продвижения своих брендов, что может помочь лояльным потребителям с первого взгляда увидеть продукт того бренда, который они ищут.

- **Четкость.** В дополнение к привлечению внимания потребителей и дифференциации предложений компании от конкурентов, эффективная упаковка четко сообщает о ценности предложения для целевых клиентов. Покупатели обычно сталкиваются с упаковкой во время покупки, а это означает, что она должна явным образом сообщать ценностное предложение, рекламируя его достоинства и демонстрируя покупателям причину для его покупки. Например, многие экологичные продукты имеют зеленый цвет упаковки, чтобы послать визуальный сигнал об их экологически чистом характере.

Многие функции упаковки аналогичны функциям рекламы. Они обе действуют как средство коммуникации, которое информирует покупателей о существенных аспектах предложения компании. Однако упаковка и реклама транслируют разные типы информации и сообщают эту информацию по-разному. Реклама обычно направлена на создание запоминающегося впечатления о предложении в умах будущих покупателей. А влияние упаковки на решение о покупке гораздо более непосредственное — фактически почти мгновенное, — потому что люди обычно реагируют на упаковку продукта в момент покупки. Таким образом, упаковка часто предназначена для непосредственного визуального воздействия. Более того, покупатели, как правило, не тратят много времени и сил на оценку знакомых и недорогих продуктов, а потому склонны полагаться на визуальные свойства упаковки и самих этих продуктов при принятии решения об их покупке.

Памятка маркетолога

Определение рентабельности вложений в маркетинг в социальных сетях

Сегодня компании тратят больше времени, усилий и денег на социальные сети, чем когда-либо ранее. Согласно опросу директоров по маркетингу, проведенному агентством MDG Advertising, в настоящее время на социальные сети приходится 12 % средств, выделяемых на маркетинговые бюджеты, и ожидается, что через пять лет эта цифра увеличится до более чем 20 %. Когда вы тратите много времени, усилий и денег на что-то, вам важно знать, насколько все это помогает продвижению вашего бренда. Но в данном случае это легче сказать, чем сделать. Так, 44 % опрошенных директоров по маркетингу заявили, что им не удалось измерить общее влияние социальных сетей на их бизнес. И хотя 36 % считают, что они хорошо понимают качественное влияние этого аспекта своей деятельности, только 20 % на самом деле количественно оценили его вклад в рост их бизнеса.

Имеются цифровые инструменты, помогающие отслеживать присутствие компании в социальных сетях, начиная с бесплатного Google Alerts, который будет доставлять вам по электронной почте результаты автоматического поиска по 1000 выбранным вами терминам. Загвоздка в том, что Alerts отслеживает только сайты Google. Менее чем за 100 долларов в месяц BuzzSumo позволяет настроить оповещения об упоминаниях вашей компании или торговой марки, а также конкурентов. Этот инструмент также предоставляет неограниченную возможность поиска контента и инфлюенсеров в социальных сетях, чтобы упростить маркетологам разработку собственного контента и установление контактов с теми, кто влияет на других людей. Более сложным вариантом является Nuvi, чья продвинутая визуализация данных позволяет компаниям легко увидеть, как их бизнес воспринимается в интернете, и оценить эффективность их усилий в социальных сетях, а также дает возможность находить негативные комментарии.

Проблема заключается в том, как понять, какие продажи (и сколько их) были сгенерированы работой в социальных сетях. MDG Advertising говорит, что, хотя 58 % брендов заявляют, что они количественно отслеживают активность покупателей в социальных сетях, на самом деле только 21 % из них измеряют отдачу от своих вложений в доходы или в достижение целей. Когда в 2011 году Audi запустила первую рекламу во время финала за Суперкубок, в которой демонстрировался хештег компании в Twitter, она понятия не имела, в какой мере высокая приверженность фанатов ее марки, являвшихся пользователями Facebook, приводила к росту продаж автомобилей. Один из отчетов показал, что 50 % компаний из списка Fortune 1000 не оценивали и не измеряли окупаемость своих проектов в социальных сетях. Первоначально основное внимание при измерении влияния социальных сетей уделялось легко наблюдаемым величинам, таким как количество лайков в Facebook и твитов в неделю. Они не всегда коррелировались с маркетинговой деятельностью или успехом в бизнесе, поэтому исследователи начали копать глубже.

Оценка ценности социальных сетей с точки зрения продвижения бизнеса — непростая задача. Некоторые специалисты по маркетингу сравнивают социальные сети с телефоном: как бы вы оценили рентабельность всех ваших звонков? Джош Бернофф, признанный гуру цифрового

маркетинга компании Forrester Research, разделяет краткосрочные и долгосрочные преимущества социальных сетей на четыре категории:

Краткосрочные финансовые выгоды, такие как увеличение доходов или снижение затрат. Что касается доходов, то, когда NetShops.com добавила на свой сайт рейтинги и обзоры, продажи выросли на 26 % за шесть месяцев. Что касается затрат, то компания National Instruments, производитель сложной инженерно-технической продукции, обнаружила, что члены сообщества ее пользователей ответили на 46 % вопросов других пользователей, что сэкономило NI сумму, которая была рассчитана, исходя из типичных 10 долларов за обслуживание звонка. Точно так же обновленное онлайн-сообщество AT&T позволило фирме сэкономить 16 % на телефонной поддержке клиентов за один месяц.

Краткосрочные выгоды с точки зрения «заметности» в интернете. Когда Swanson Health Products сделала свои обзоры продуктов более доступными для индексации поисковыми системами, посещаемость ее страниц выросла на 163 %. Онлайн-видео, сообщества, блоги и Twitter также могут повысить эффективность поиска.

Развитие бренда в долгосрочной перспективе. Социальные сети могут улучшить долгосрочные показатели эффективности бренда. Когда P&G создала свою страницу в Facebook для поддержки прыгуньи с трамплина Линдси Вэн*, она собрала 40 000 подписей под петицией о том, чтобы сделать прыжки с трамплина среди женщин олимпийским видом спорта. Опросы участвовавших пользователей Facebook показали рост покупательских предпочтений этого бренда и намерений совершить соответствующие покупки на 8–11 %.

Избегание рисков в долгосрочной перспективе. Преодоление кризиса может обойтись фирме в миллионы долларов. Кризиса лучше избежать или предотвратить его еще до того, как он нанесет бренду ущерб. В таких фирмах, как McDonald's и AT&T, есть команды, которые отслеживают твиты об их продуктах или услугах, чтобы пресекать любые потенциальные проблемы.

Самый простой способ создать и измерить отдачу от маркетинга в социальных сетях — организовать в них конкурс, лотерею или рекламную акцию. Так, рекламное агентство из Кремниевой долины Wildfire провело акцию для Jamba Juice, в которой стоимость «счастливого купона» раскрывалась только в магазине. В эту акцию включились десятки тысяч клиентов. В данном случае маркетинговое продвижение прошло успешно, но результаты работы в социальных сетях могут быть и непредсказуемыми[58].

ВЫВОДЫ

1. Управление всем процессом коммуникации и его координация требуют, чтобы маркетинговые коммуникации компании носили интегрированный характер. Эффективные маркетинговые коммуникации придают дополнительную ценность комплексному плану оценки стратегических ролей различных коммуникативных средств и возможностей, объединяют их в единое целое для обеспечения четкости, последовательности и максимального воздействия за счет координации отдельных маркетинговых сообщений.
2. Разработка интегрированной коммуникационной кампании требует четкого понимания специфики альтернативных медиаформатов, чтобы создать у потребителей непротиворечивое впечатление о фирме, ее брендах и продуктах. Наиболее популярные форматы коммуникации: реклама; онлайновые и мобильные коммуникации, социальные сети; мероприятия и связанные с участием в каких-то событиях впечатления и переживания; «сарафанное радио»; паблисити и деятельность по связям с общественностью; упаковка.
3. Реклама – это любая презентация и продвижение идей, товаров, услуг и брендов определенным рекламодателем с использованием платных средств и носителей информации. В число рекламодателей входят не только коммерческие фирмы, но и благотворительные, некоммерческие и государственные учреждения. Рекламодатель обычно покупает время или пространство в СМИ, чтобы донести сообщение компании до своей целевой аудитории. Наиболее популярными формами рекламы являются телевидение, печатная пресса, радио, интернет и наружная реклама в различных местах.
4. Важным компонентом интернет-маркетинга является привлечение трафика на онлайн-ресурсы компании. Есть два распространенных подхода к этому: (1) поисковая оптимизация (SEO), целью которой является повышение вероятности того, что ссылка на контент компании появится в верхней части обычных (неоплачиваемых) результатов поиска, и (2) поисковый маркетинг (SEM) — деятельность, в рамках которой компания платит владельцам поисковых систем за то, чтобы ссылки на ее веб-ресурсы

* Авторы делают в этом фрагменте грубую фактическую ошибку, говоря о ski jumper Lindsey Vonn («прыгунье с трамплина Линдси Вонн»). На самом деле Линдси Вонн — это знаменитая горнолыжница, олимпийская чемпионка и обладательница Кубков мира, а прыжками с трамплина занималась Линдси Вэн (Lindsey Marie Van). Переводчик исправил эту ошибку. — *Примеч. науч. ред.*

отображались в поисковых выдачах в ответ на запросы, содержащие определенные ключевые слова.

5. Платформы социальных медиа стали влиятельной формой маркетинговой коммуникации. Они бывают разные: интернет-сообщества и форумы, блоги, социальные сети и отзывы клиентов. Социальные медиа повышают действенность других способов маркетинговых коммуникаций и предлагают компаниям (и их брендам) возможность присутствовать и заявлять о себе во всеуслышание в интернете. Фирмы могут создавать онлайн-сообщества или подключаться к ним, приглашая к участию потребителей и создавая в процессе долгосрочный маркетинговый актив.
6. Мобильные коммуникации становятся все более важной формой интерактивного маркетинга, с помощью которой компании могут — для связи с потребителями — использовать текстовые сообщения, приложения для мобильных устройств, а также рекламные ролики и объявления, отправляемые на их смартфоны, планшеты и другие носимые гаджеты. Основная привлекательность этой формы интерактивного маркетинга заключается в том, что она позволяет маркетологам персонализировать сообщения на основе демографических данных, геолокации и поведенческих особенностей конкретных людей.
7. Мероприятия, впечатления и переживания — это способ стать частью особых и важных моментов в жизни потребителей. Мероприятия могут расширить и углубить отношения их спонсоров со своими клиентами, связав продукт или услугу компании с уникальным и увлекательным опытом участия в них.
8. Маркетинг типа «сарафанного радио» направлен на то, чтобы побуждать клиентов делиться с другими своими взглядами на товары, услуги, бренды и опытом взаимодействия с ними. Позитивное «сарафанное радио» иногда может возникать органично, само по себе, при очень небольших действиях компании по рекламированию себя и своих брендов, но им также можно управлять и его можно направлять в нужное русло. Вирусный маркетинг опирается на «сарафанное радио», которое побуждает потребителей передавать аудио-, видео- или письменную информацию о продуктах и услугах, разработанных компанией, другим пользователям в интернете.
9. Паблисити направлено на продвижение компании и ее предложений. В отличие от рекламы (когда компания платит за ее распространение в соответствующих средствах информации), паблисити предполагает, что информация о фирме (или ее брендах) появляется в редакционных колонках, разделах масс-медиа, а сама эта фирма не несет при этом никаких затрат. Общие формы паблисити — это, например, упоминания компании в новостных сюжетах и статьях (в том числе редакционных). Основная цель рекламы — привлечь внимание к компании или ее предложениям.
10. Деятельность по связям с общественностью направлена на создание общей позитивной репутации компании и ее предложений при выстраивании ее отношений с сообществом. Основными инструментами PR являются публикации, организация мероприятий, новостные сообщения, выступления, участие в общественных движениях и использование различных носителей информации для создания имиджа компании. Отделы по связям с общественностью выполняют несколько функций: способствуют положительному освещению работы организации в прессе, управляют внутренними и внешними корпоративными коммуникациями, а также занимаются лоббированием, общаясь с законодателями и государственными чиновниками с целью продвижения или отмены отдельных законодательных или регулирующих актов.
11. Упаковка — с точки зрения маркетинга — похожа на рекламу в том смысле, что она направлена на информирование покупателей о преимуществах предложения компании. В отличие от рекламы, которая, как правило, направлена на создание запоминающегося впечатления о предложении в сознании будущих покупателей, упаковка часто предназначена для более непосредственного визуального воздействия. Из-за ее способности влиять на восприятие потребителей в момент покупки многие компании используют упаковку со стратегическими целями, чтобы создавать особую потребительскую ценность и дифференцировать свою продукцию от продукции конкурентов.

В центре внимания

Burger King

Сеть Burger King была основана в 1954 году в Майами (штат Флорида), когда Джеймс Макламор и Дэвид Эдгертон изобрели газовый гриль и стали продавать оригинальный гамбургер Whopper. Заведения под вывеской Burger King и сэндвич Whopper начали распространяться по Соединенным Штатам, и к концу 1970-х годов Burger King стал второй по величине сетью ресторанов быстрого питания после McDonald's. Однако в течение следующих трех десятилетий в Burger King сменилось 13 генеральных директоров, каждый из которых вел компанию в своем направлении. Из-за постоянных изменений в руководстве Burger King столкнулся с различными проблемами, за которыми последовало снижение доходов. Среди этих проблем были серия неэффективных рекламных кампаний, чрезмерно сложное меню и изменение клиентских предпочтений.

Маркетинговые коммуникации Burger King претерпевали значительные изменения на протяжении всей истории компании. В начале 1960-х ее лозунгом было Where kids are king («Где дети — короли»), и эта тема привела к созданию знаменитой бумажной короны, которую можно увидеть в ресторанах сети. Спустя годы акцент рекламы компании сместился, чтобы сосредоточиться на большем размере и превосходной свежести ее гамбургеров. Знаменитый слоган Have it your way («Будь по-твоему») был запущен в 1974 году. В 1980-х и 1990-х годах Burger King провел серию кампаний, которые не нашли отклика у клиентов. Where's Herb? («Где Херб?») — кампания, запущенная в 1986 году и строившаяся вокруг вымышленного человека по имени Херб, который никогда раньше не пробовал Whopper. Burger King предложил 5000 долларов любому гостю, который сможет найти такого Херба во время путешествий по стране. Кампания должна была конкурировать со знаменитой кампанией фирмы Wendy Where's the Beef («Где же говядина»), но не смогла привлечь такое же внимание всей страны. Advertising Age объявила эту кампанию крупнейшим рекламным провалом десятилетия.

Burger King

Источник: Cum Okolo/Alamy Stock Photo

После очередной смены руководства в начале 2000-х Burger King изменил свой стиль рекламы, сделав его более рискованным и включив в него больше юмора. В 2004 году был запущен веб-сайт Subservient Chicken («Послушный цыпленок»), на котором люди могли наблюдать, как цыпленок размером с человека выполняет их команды, оживляя старый слоган Have it your way. Веб-сайт получил более 20 миллионов посещений в течение своей дебютной недели. В 2007 году Burger King запустил кампанию Whopper Freakout, в которой разгневанные клиенты были тайно сняты на видео после того, как сотрудники сказали им, что Whopper больше не выпускается. Кампания стала вирусной, и продажи в магазинах выросли на 4,5 %.

В то время как некоторые из рекламных кампаний Burger King были успешными и помогли создать сети сильный бренд, другие имели неприятные последствия и плохо отразились на ее имидже. Реклама сэндвича Texican Whopper в 2009 году возмутила мексиканское правительство из-за стереотипной карикатуры на высокого белого ковбоя, живущего рядом с маленьким мексиканским бедолагой. Реклама SpongeBob Square Butt («Губка Боб квадратная задница») также вызвала споры, потому что ее ярко выраженная сексуальная направленность в первую очередь была нацелена на молодых потребителей. Организации по охране психического здоровья также выражали свои оскорбленные чувства по поводу таких рекламных объявлений, как The King's Gone Crazy («Король сошел с ума») — из-за грубого изображения в них психических заболеваний. В 2011 году журнал Time назвал талисман этого «Короля» одной из 10 самых жутких подобных вещей, которые должны ассоциироваться с каким-либо продуктом. Короче говоря, хотя некоторым рекламным объявлениям удалось поспособствовать увеличению продаж, Burger King становился все менее и менее успешным в том отношении, что ему не удавалось производить на своих поклонников хорошее впечатление.

В 2010 году Burger King был продан компании 3G Capital, которая стремилась оптимизировать операционную деятельность и пересмотреть рекламную стратегию ресторанной сети, чтобы повысить ее прибыльность. Компания стала использовать стратегию сокращения затрат и составления бюджета с нулевой базой, которая включала в себя тщательную проверку своих расходов и «сброс» бюджета до нуля на каждый период планирования. Эти новые инициативы включали перепроектирование интерьеров ресторанов для улучшения обслуживания гостей, сокращение меню, чтобы сосредоточиться на гамбургерах и картофеле фри, и продажу некоторых принадлежащих компании ресторанных точек их бывшим владельцам, работавшим в свое время по франчайзингу.

Наряду с приобретением Burger King компанией 3G Capital у сети появилось новое партнерство с маркетинговым агентством McGarryBowen, которое изменило рекламную стратегию, обратившись к давним «насмешливым» корням. Медиакоманда запустила серию креативных кампаний, в которых предлагались актуальные политические или культурные комментарии. Одна из них, оказавшаяся крайне успешной, вращалась вокруг видеоролика Whopper Neutrality («Нейтралитет Whopper»), выпущенного вскоре после отмены сетевого нейтралитета* в США. Видео

* «Сетевой нейтралитет» (Network neutrality или Net neutrality) — это принцип, согласно которому интернет-провайдеры не имеют права устанавливать расценки на свои услуги в зависимости от типа проходящих через них данных, адресов их источников и приемников, используемых устройств, платформ, приложений и т. д. — *Примеч. науч. ред.*

объясняет последствия запрета сетевого нейтралитета, используя в качестве аналога ценообразование Whopper. Спорная реклама стала самой популярной для Burger King за все время, набрав более 4 миллиардов просмотров и упоминаний во время слушаний в конгрессе. Burger King высмеял способность искусственного интеллекта к творчеству, выпустив причудливый набор рекламных объявлений, полностью сгенерированных алгоритмами машинного обучения.

В других образчиках маркетинговых коммуникаций, выпущенных Burger King, содержались социальные комментарии по таким темам, как «розовый налог» (pink tax — тот факт, что продукты для женщин стоят дороже, чем для мужчин), издевательства и насмешки, в них показывались также глухие клиенты. Но многие рекламные объявления были более беззаботно-легкомысленными и юмористическими: Burger King предлагала свои Whopper со сделанными в центре дырами, чтобы отпраздновать «Национальный день пончиков», прятала Whopper в пакетах для попкорна, показывая, как можно обходить правила посещения театров в Румынии, и даже обменивала посадочные талоны на гамбургеры в этой же стране. Эти кампании вызывали волнения в социальных сетях в глобальном масштабе.

Продажи Burger King снова начали расти после того, как сеть вернулась к своим истокам, оптимизировала маркетинговые коммуникации. Она уделяла большое внимание поддержанию в сознании клиентов своей актуальности, постоянно выпуская злободневные и впечатляющие рекламные кампании. Такой подход к управлению интегрированными маркетинговыми коммуникациями был также признан профессионалами отрасли, и в 2017 году Burger King была названа «креативным маркетологом года» по версии Cannes Lions[59].

Вопросы

1. Какие ключевые факторы подрывали эффективность маркетинговых коммуникаций Burger King на протяжении многих лет?
2. Как Burger King следует сбалансировать инициативы по сокращению расходов с инвестициями в интегрированную маркетинговую кампанию, чтобы создать и поддерживать высокую осведомленность о своей марке и увеличить долю рынка?
3. Как компании Burger King следует использовать традиционные, онлайновые и мобильные маркетинговые коммуникации для создания базы лояльных клиентов?

AccorHotels

Гостиничная сеть AccorHotels появилась в 1967 году, когда ее основатели Поль Дюбрюль и Жерар Пеписсон открыли свой первый отель Novotel в Лилль-Лескене (Франция). Вскоре они сформировали группу Société d'investissement et d'exploitation hôteliers (SIEH), которая стала разрастаться, открывая и приобретая новые отели по всему миру. В 1983 году SIEH владела 400 отелями и 1500 ресторанами и была переименована в компанию Accor Group.

Начиная с 2010 года Accor стала менять свою операционную стратегию с владения гостиничной недвижимостью на франчайзинг и управление ею. Эта стратегия, получившая название asset-light, позволила компании сосредоточиться на инвестировании и на экспансии своих многочисленных брендов вместо того, чтобы тратить капитал на покупку недвижимости. Группа Accor состояла из двух компаний:

AccorHotels

Источник: Kristoffer Tripplaar/Alamy Stock Photo

HotelInvest, которая решала вопросы, связанные с недвижимостью и занималась владением и арендой отелей, и HotelServices, которая сосредотачивалась на управлении операционной деятельностью гостиниц сетей Accor. В 2014 году Accor открыла 2018 новых отелей, многие из которых были расположены в «новых рыночных странах». К 2019 году Accor управляла 26 собственными брендами, ориентированными на различные сегменты гостиничного рынка. Среди них премиальные, люксовые бренды — Raffles, Fairmont и Sofitel; бренды среднего класса — Swissotel и Mercure; Ibis и Formula 1 — два основных бюджетных бренда.

Цифровая революция поставила перед Accor новые задачи. Теперь клиенты могли делиться своими впечатлениями от путешествий в гораздо большем масштабе, бронировать гостиницы в любой момент в соответствии со своими планами поездок и взаимодействовать со страницами отелей в социальных сетях. Кроме того, увеличилось количество способов резервирования номеров отелей. До цифровой революции бронированием авиабилетов, гостиниц и туров обычно занимались различные турагенты. Теперь же на туристический рынок вышли новые игроки, в том числе онлайн-агентства (например, Booking, Expedia), сайты отзывов (например, TripAdvisor), блоги о путешествиях (например, Lonely Planet), веб-сайты социальных сетей (например, Facebook, Twitter) и альтернативные сервисы по оказанию услуг размещения (например, Airbnb). Такие конкуренты, как Airbnb, предлагавшие недорогое жилье в частных домах, стали серьезной угрозой для Accor. Туристические онлайн-агентства, которые позволяли клиентам легко бронировать номера в тех же отелях Accor и взимавшие за свои услуги ощутимую комиссию, также представляли угрозу прибылям Accor.

Чтобы увеличить количество прямых бронирований, Accor вложила значительные средства в свой веб-сайт, мобильное приложение, страницы в социальных сетях и рекламу, чтобы лично и напрямую общаться с клиентами. В 2014 году Accor разместила более 12 миллионов

платных поисковых объявлений по ключевым словам. В том же году потенциальным клиентам было отправлено более 570 миллионов адресных электронных писем. Это привело к тому, что в 2014 году продажи в результате онлайн-бронирований составили 5 % от общего объема, что не соответствовало конечной цели Accor по увеличению этого показателя до 50 %. Чтобы стимулировать рост, Accor решила улучшить качество обслуживания клиентов, начиная с бронирования поездки и заканчивая проживанием в отеле. Попытки Accor улучшить свое положение в современном цифровом пространстве содержали элементы, ориентированные как на потребителя, так и на собственных сотрудников.

Чтобы увеличить количество мобильных бронирований, Accor приобрела французское мобильное приложение для путешествий Wipolo. Эта покупка, совершенная в 2014 году, предоставила в распоряжение компании динамичное мобильное приложение, которое могло функционировать в качестве основного канала бронирования для клиентов и увеличить долю мобильных бронирований, на которые в то время приходилось лишь 12 % онлайн-продаж Accor. Приложение Wipolo позволяло клиентам просматривать различные объекты, легко бронировать номер, пользоваться цифровыми услугами отелей, оставлять отзывы и использовать программу лояльности Accor. Была также проведена централизация всех баз данных по управлению взаимоотношениями с клиентами на единой платформе под названием Voice of the Guests («Голос гостей»). Новая большая база данных помогала сотрудникам предоставлять персонализированные услуги для гостей и включала в себя механизм рекомендаций, который автоматически генерировал индивидуальные предложения для клиентов на основе их профиля и того, как они вели себя в поездках в прошлом. Кроме того, Accor оптимизировала взаимодействие с клиентами, включив в него бронирование в один клик, онлайн-регистрацию при заезде и отъезде, целевые предложения и индивидуальное приветствие. Accor сообщает, что более 93 % клиентов, которые попробовали новые услуги, хотели бы использовать их снова.

Accor столкнулась с новыми конкурентами, такими как онлайн-турагентства и новые гостиничные компании, но осталась конкурентоспособной, инвестируя значительные средства в модернизацию своей работы в цифровом пространстве. Используя оптимизированный веб-сайт и мобильное приложение компании, клиенты могут легко бронировать, регистрироваться и оставлять отзывы о гостиничном номере одним нажатием кнопки. Обновленная база данных CRM Accor (системы управления взаимоотношениями с клиентами) также позволяет сотрудникам подходить к обслуживанию каждого гостя индивидуально. В 2019 году AccorHotels управляла 4200 отелями в более чем 100 странах мира и была крупнейшей группой отелей в мире за пределами США.

Вопросы

1. Что стало ключом к успеху Accor на рынке?
2. Какую роль стратегия работы Accor в онлайн-пространстве сыграла в способности группы завоевывать и удерживать постоянных клиентов?
3. Каким образом следует Accor поддерживать баланс ресурсов между традиционными, онлайновыми и мобильными коммуникациями?

Глава 14

Личные продажи и прямой маркетинг

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Определять ключевые аспекты процесса продажи.
2. Объяснять, как организовать эффективный отдел продаж и выстроить работу в нем.
3. Объяснять, как управлять отделом продаж.
4. Анализировать роль прямого маркетинга и определять его ключевые каналы.

Amway

Amway является крупнейшей в мире среди тех компаний, которые делают в своей рыночной политике основную ставку на прямые продажи в сочетании с многоуровневой маркетинговой стратегией и пирамидальной системой дистрибуции. Источник: NetPhotos/Alamy Stock Photo

Компании, стремящиеся увеличить прибыль и объем продаж, должны вкладывать ресурсы в поиск новых клиентов и уделять этому много времени. Соответствующие действия — это размещение рекламы в средствах массовой информации, прямая почтовая рассылка, в том числе и электронных писем, покупка списков клиентов у посредников, использование методов интеллектуального анализа данных для выявления потенциальных клиентов. Хотя массмедиа и возможности цифровых коммуникаций дают много преимуществ, бывают случаи, когда личное общение необходимо и уместно — без него трудно заключить сделку. Личные продажи являются основным методом для значительной части многомиллиардных компаний, таких как Amway.

Компания Amway (аббревиатура от American Way) была основана в 1959 году Ричем ДеВосом и Джеем Ван Анделом в городе Эйда (штат Мичиган). Ее первым продуктом был Liquid Organic Cleaner — одно из первых в мире биоразлагаемых концентрированных многоцелевых чистящих средств. С тех пор Amway расширила ассортимент своей продукции: наряду со средствами бытовой химии она стала одним из мировых лидеров в категориях товаров для здоровья и красоты. Бизнес-модель Amway сочетает прямые продажи со стратегией многоуровневого маркетинга. Дистрибьюторы Amway, которых обычно называют «независимыми владельцами бизнеса», получают доход от розничной наценки на продукты, которые они продают напрямую конечным потребителям, а также в виде бонуса с продаж — как собственных, так и своих дилеров, которых они привлекли к продвижению товаров Amway и обучили принятым методам. Эта пирамидальная система позволяет некоторым дистрибьюторам и дилерам получать существенный доход. Модель многоуровневого маркетинга Amway подверглась тщательному анализу еще в 1979 году, когда Федеральная торговая комиссия после расследования деятельности компании постановила, что ее бизнес-модель не является незаконной схемой коммерческой пирамиды, поскольку новые партнеры продавали продукты компании в каналах дистрибуции реальным конечным пользователям, а не только другим «новообращенным» дилерам. Чтобы сохранить свои позиции на рынке, Amway вкладывает значительные средства в исследования и разработки. Будучи владельцем 800 патентов, компания имеет более 100 научных лабораторий по всему миру, в которых работает около 1000 исследователей, инженеров и технических специалистов. Amway — крупнейшая в мире фирма из тех, которые делают основной упор на метод прямых продаж, с более чем 17 000 сотрудников по всему миру — заработала в 2019 году 8,4 миллиарда долларов, когда на биодобавки и продукты для контроля за весом приходилось 54 % доходов Amway, за которыми следовали косметические товары и средства личной гигиены (25 %)[1].

Персонализация маркетинговых коммуникаций, а также умение говорить и делать правильные вещи для нужного человека в нужное время имеют решающее значение для эффективности прямого маркетинга (директ-маркетинга). В этой главе мы рассмотрим, какие шаги делают компании в этом направлении, чтобы добиться большего эффекта. Мы начнем с обсуждения методов личных продаж, а затем перейдем к прямому маркетингу.

ЛИЧНЫЕ ПРОДАЖИ

Метод **личных продаж** подразумевает прямое взаимодействие представителей продавца с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью проведения презентаций, ответов на вопросы и получения заказов (оно происходит во время презентаций продуктов, встреч, на которых обсуждаются вопросы конкретных сделок, участия в поощрительных программах, распространения образцов продукции, ярмарок и торговых выставок). Личное взаимодействие является наиболее эффективным инструментом на более поздних стадиях процесса покупки, особенно с точки зрения воздействия на предпочтения, убеждения и действия покупателя[2].

Известными компаниями, использующими модель личных продаж, являются Avon и Electrolux. Косметика Tupperware и Mary Kay продается по принципу «один ко многим»: продавец приходит на дом к покупателю, который по случаю этого визита также пригласил своих друзей; продавец демонстрирует товары и принимает заказы. Система продаж многоуровневого (сетевого) маркетинга работает за счет привлечения независимых предпринимателей, которые выступают в роли дилеров. Вознаграждение дилера включает в себя процент от продаж, сделанных теми, кого он или она вовлекает в эту сеть, а также прибыль от его или ее собственных прямых продаж клиентам.

Личные продажи обладают тремя важными качествами.

- *Возможность кастомизации.* Это означает, что маркетинговый сигнал может быть разработан так, чтобы понравиться любому человеку.
- *Нацеленность на выстраивание отношений.* Типы взаимодействия между людьми в процессе личных продаж могут варьироваться от чисто деловых (продажи по факту) до глубокой личной дружбы.
- *Ориентированность на получение ответной реакции.* Покупателю часто предоставляется возможность сделать свой личный выбор, и он всячески подталкивается к тому, чтобы реагировать прямо, без обиняков.

Личные продажи — это древнее искусство. Однако эффективные продавцы сегодня руководствуются не только инстинктивно понятными методами. В настоящее время компании ежегодно тратят сотни миллионов долларов на обучение их методам анализа клиентского поведения и воздействия на покупателей. Те, кто занимается непосредственно личными продажами, превращаются из пассивных регистраторов приходящих заказов в их активных «добытчиков».

ЛИЧНЫЕ ПРОДАЖИ КАК ПРОЦЕСС

Большинство программ обучения методам активных продаж согласуются с основными этапами любого эффективного их процесса. Этими шагами являются разведка, прощупывание почвы, презентация, убеждение, совершение сделки и обслуживание. Эти шаги показаны на рис. 14.1. Далее мы обсуждаем то, как их следует делать на практике[3].

«Разведка» и отбор. Первым шагом в продаже является выявление и отбор потенциальных клиентов. Все больше компаний берут на себя ответственность за поиск и отбор потенциальных клиентов, чтобы их торговый персонал, продавцы могли использовать свое драгоценное время на то, что у них получается лучше всего: собственно продажи[4]. Некоторые компании, в том числе IBM, отбирают потенциальных клиентов согласно аббревиатуре BANT: есть ли

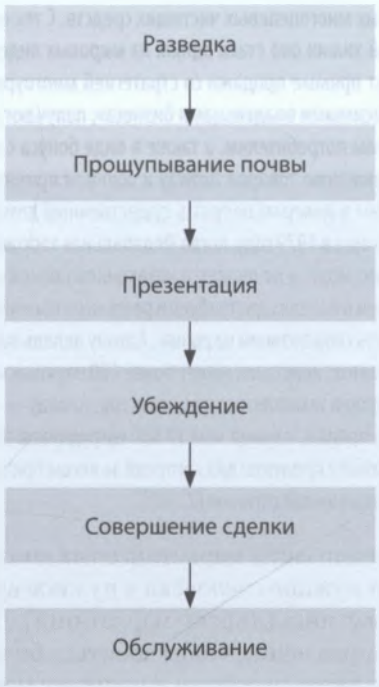


Рис. 14.1. Главные шаги эффективного процесса продаж

у клиента необходимые средства и полномочия для совершения покупки, острая потребность в товаре или услуге, а также соответствуют ли требуемые им сроки поставки возможностям*?

Но многие компании выходят за рамки подхода BANT и становятся все более изощренными в погоне за выгодными потенциальными клиентами. Используя такие разнообразные входные данные, как информация о методах найма работников, которые эти возможные клиенты практикуют, объявления об имеющихся вакансиях, образцы твитов их покупателей и сотрудников, компании применяют замысловатые методы аналитики данных и используют искусственный интеллект, чтобы классифицировать потенциальных клиентов, определить тех, с кем имеет или не имеет смысл войти в непосредственный контакт, кому сделать предложение.

Компании должны найти баланс между количеством и качеством «лидов»**. Слишком большое их количество, пусть даже высокого качества, может привести к перегрузке торгового персонала, в результате чего самые многообещающие возможности могут быть упущены из вида. Слишком малое их количество или низкое их качество — и торговый персонал может оказаться разочарован и деморализован.

Чтобы генерировать качественные лиды, поставщики должны знать своих клиентов. Поставщики, занимающиеся отбором лидов, могут приглашать представителей покупателя посетить производство и встретиться с персоналом. В свою очередь, после оценки каждой компании-поставщика покупатель составит для себя шорт-лист из тех, которые удовлетворяют его требованиям. Многие снабженцы-профессионалы вынуждают поставщиков вносить коррективы в их маркетинговые предложения, чтобы повысить вероятность своего попадания в этот список.

«Прощупывание почвы». Продавец должен как можно больше узнать о потенциальном клиенте (каковы его потребности, кто принимает участие в принятии решения о покупках) и сотрудниках его отдела закупок/снабжения (личные качества и стиль работы). Как происходит процесс закупок в компании? Как он структурирован?

Компании могут различаться по тому, как в них организован процесс закупок. Во многих крупных фирмах торговый персонал взаимодействует с отделами снабжения, которые ответственны за приобретение товаров для этих организаций. Отделы закупок во многих крупных компаниях были централизованы и преобразованы в отделы стратегического снабжения с более профессиональными подходами к этой работе. Централизация закупок может приносить дополнительные выгоды при работе с более крупными поставщиками, способными удовлетворить все потребности компании. В то же время некоторые другие компании децентрализуют закупки более мелких предметов — кофеварок, канцелярских принадлежностей и других недорогих вещей, необходимых для повседневной деятельности. Торговый представитель должен хорошо понимать процесс закупок в организации потенциального клиента в терминах «кто, когда, где, как и почему», чтобы поставить перед собой адекватную цель своего звонка ему: оценить перспективность этого потенциального клиента, собрать о нем информацию или совершить немедленную продажу.

Еще одна проблема состоит в том, чтобы выбрать наилучший вид контакта — личный визит, телефонный звонок, сообщение по электронной почте или «обычное», бумажное письмо. Правильный подход имеет решающее значение, поскольку торговым представителям стало труднее попасть в офисы агентов по закупкам, врачей и других потенциальных клиентов, у которых вечно нет времени и которые в теории сами все могут найти в интернете. Наконец, продавец должен спланировать общую стратегию продаж конкретному клиенту.

Презентации и демонстрации. Обычный способ рассказать покупателю историю продукта отражает подход FABV***, который основан на формулировании особенностей, преимуществ, выгод и ценности предложения компании.

* Сокращение BANT происходит от английских слов budget (средства), authority (полномочия), need (острая потребность) и timeline (сроки). Условно его можно по-русски сформулировать как СППС. — *Примеч. пер.*

** Лид (lead) — это потенциальный клиент, тем или иным образом отреагировавший на маркетинговую коммуникацию. Этот термин связан с еще одним понятием — «лидогенерацией», т. е. созданием (или «генерацией») интереса или запросов со стороны потенциальных потребителей по отношению к определенным продуктам или услугам. — *Примеч. пер.*

*** Еще одна аббревиатура от Features, Advantages, Benefits, Value — «Особенность», «Преимущество», «Выгода», «Ценность». — *Примеч. пер.*

- *Особенности и функции* описывают физические характеристики рыночного предложения. Например, характеристики компьютера включают скорость центрального процессора и объем памяти.
- *Преимущества* описывают, почему эти характеристики принесут клиенту ощутимую пользу.
- *Выгоды* указывают на получаемую клиентом экономическую, техническую, сервисную и социальную отдачу.
- *Ценность* описывает достоинства предложения (часто в денежном выражении).

Подход FABV помогает продавцам адекватно распределять усилия при продвижении различных аспектов продукта. Это важно, потому что они нередко тратят слишком много времени на описание характеристик продукта (ориентация на продукт) и недостаточно — на акцентирование преимуществ и ценности, которые он в себе несет (ориентация на клиента). Это особенно часто происходит при работе на высококонкурентных рынках, а также при продажах индивидуализированных или премиальных, дорогих продуктов[5]. Чтобы быть эффективной, презентация для потенциального клиента должна отличаться привлекательностью и убедительностью, быть «по делу». Ведь всегда найдется другая компания, готовая взяться за этот бизнес.

Убеждение. Продажа — это не «однонаправленное» взаимодействие, когда продавцы просто предоставляют информацию покупателям. Скорее, это интерактивный процесс, в ходе которого покупатели обычно задают вопросы и высказывают свои сомнения. Большинство возражений происходит из двух источников сопротивления: психологического и логического.

- **Психологическое сопротивление** — это противодействие вмешательству в привычный ход дел, предпочтение привычных источников поставок или брендов, апатия, нежелание в чем-то уступить, возможные неприятные ассоциации, которые вызывает торговый представитель, какие-то укоренившиеся идеи и представления, нелюбовь к принятию решений и тревожное отношение к тратам денег.
- **Логическое сопротивление** может заключаться в несогласии с ценой, графиком поставок, сомнениях в характеристиках продукта или недоверии к компании.

Чтобы справиться с психологическими и логическими возражениями, продавцу следует сохранять позитивный подход, просить покупателя поподробнее разъяснить, что его не устраивает, постараться задавать вопросы таким образом, чтобы покупатель сам ответил на собственное возражение и сомнения, пришел к отрицанию их обоснованности или превратил бы их в причины для совершения покупки[6].

Хотя цена является наиболее часто обсуждаемым моментом, особенно в трудные экономические времена, другие вопросы для переговоров и согласования — это время, за которое контракт должен быть выполнен, качество предлагаемых товаров и услуг, объем закупок, аспекты безопасности продукта, ответственности за финансовое обеспечение сделки, управление рисками, маркетинговое продвижение и право собственности. Продавцы иногда уступают слишком легко в ответ на требования клиентов дать им скидку[7].

Можно привести такой пример: некая компания осознала эту проблему, когда выручка от продаж выросла на 25 %, но прибыль осталась неизменной. Она решила переобучить своих продавцов, настроив их на то, чтобы они «давали цены», а не «продавали с помощью цены». Сотрудники отдела продаж получили больше информации об истории покупок и о покупательском поведении каждого клиента. Они прошли через тренинги, направленные на обучение распознаванию возможностей по созданию добавленной стоимости — в противовес практике раздувания объемов продаж за счет снижения цен. В результате выросли и выручка от продаж, и общая прибыль этой компании[8].

Закрытие сделки. Этот шаг является важным компонентом процесса продажи. Без закрытия сделки нет самой продажи. Квалифицированный продавец знает, когда и как следует сделать это таким образом, чтобы не только совершить сделку, но и постараться установить долгосрочные отношения с покупателем[9].

Чтобы определить, когда уже пора начинать обсуждение конкретных деталей, продавец, торговый агент должен внимательно следить за поведением покупателя, выискивая признаки того, что тот «дозревает» и готов принять окончательное решение о покупке. Они могут заключаться в физических действиях, заявлениях или комментариях, а также вопросах определенного типа. В ответ торговый представитель может попросить

сделать формальный заказ, предложить помощь в его составлении, сформулировать пункты будущего соглашения, которые к этому времени удалось согласовать, спросить, склоняется ли покупатель к варианту А или В, подтолкнуть покупателя к совершению выбора чего-то не слишком принципиального, например цвета или размера, или разъяснить, что покупатель потеряет, если не разместит заказ прямо сейчас.

Торговый представитель, продавец может также предложить определенные стимулы для закрытия сделки, такие как предоставление дополнительных услуг, дополнительное количество продукта за ту же цену или символический подарок. Если клиент по-прежнему не сдвигается с места, возможно, что продавец взаимодействует с лицом, которое не имеет нужных полномочий. Принять необходимые решения, вероятно, сможет более высокопоставленный менеджер компании-клиента. Продавцу также может понадобиться найти и другие способы повысить ценность своего предложения и смягчения финансовых или других трудностей, с которыми, возможно, сталкивается клиент.

Сервис. Последующие действия и техническое обслуживание необходимы для обеспечения удовлетворенности клиентов и возможности повторения бизнес-транзакций. Сразу после закрытия сделки продавец должен зафиксировать все необходимые детали о сроках поставки, условиях оплаты и других важных для клиента вопросах. При необходимости продавец может запланировать повторный звонок после доставки, чтобы проконтролировать правильность установки, обеспечить инструктаж и должное обслуживание. Кроме того, продавец может попытаться обнаружить любые потенциальные проблемы со своим предложением, предложить их решение, развеять опасения и сделать все, чтобы клиент еще больше утвердился в своем положительном отношении к покупке.

При обслуживании конкретного клиента продавец должен иметь план того, как его поддерживать и подталкивать к дальнейшим покупкам. Предоставление услуги, выходящей за рамки фактической продажи, может продемонстрировать клиентам, что продавец не «бросает» свои продукты после их продажи и стремится выстраивать долговременные отношения с покупателем. Послепродажный сервис может помочь создать такие отношения, которые будут выгодны обеим сторонам, улучшая общее впечатление от покупки и создавая чувство доверия между покупателем и продавцом.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

Большинство принципов личных продаж и переговоров в значительной степени ориентированы на транзакцию, поскольку их цель — завершить конкретную продажу. Но во многих случаях компании стремятся не только к совершению немедленной сделки, а к долгосрочным отношениям «поставщик — покупатель». Сегодня клиенты предпочитают тех поставщиков, которые могут поставлять набор товаров и услуг в разные места, быстро решать проблемы, возникающие в этих местах, и тесно сотрудничать с различными командами сотрудников компаний-клиентов для дальнейшего улучшения продуктов и процессов[10].

Торговые представители, работающие с ключевыми клиентами, должны делать больше, чем просто посылать напоминания по электронной почте или звонить, когда они посчитают, что какой-то клиент может быть готов разместить новый заказ. Им также следует контактировать и в другое время, обсуждая вопросы бизнеса и того, каким образом можно быть полезным друг другу. Они должны следить за ключевыми клиентами, знать проблемы последних и быть готовыми предоставлять им различные сервисы, реагируя на различные потребности этих клиентов и ситуации, в которых они оказываются[11]. Популярным подходом к управлению процессом продаж является SPIN*, или «СПИН-продажи», — аббревиатура, образованная по типам вопросов, которые продавец должен задавать потенциальным клиентам: ситуационные, проблемные, извлекающие и направляющие.

ВЫБОР ПОДХОДА К ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

Первоначальная и старейшая форма прямого маркетинга — личное посещение целевых клиентов (в том числе потенциальных). Чтобы выявлять и находить потенциальных клиентов,

* SPIN – сокращение от английских слов Situation, Problem, Implication, Need-Payoff. — *Примеч. пер.*

превращать их в клиентов реальных и расширять свой бизнес, большинство промышленных компаний-производителей в значительной степени полагаются на профессионализм своего торгового персонала или нанимают специальных коммерческих представителей и агентов. Многие потребительские компании, такие как Allstate, Amway, Avon, Mary Kay, Merrill Lynch и Tupperware, используют метод прямых продаж.

Tupperware

Компания Tupperware была основана в 1946 году, когда изобретатель Эрл Таппер представил свои герметичные уплотнители, созданные по образцу перевернутого ободка на банке с краской, которые позволяют предотвратить засыхание продуктов питания. Несмотря на свой прорывной характер, его продукты в розничных магазинах продавались плохо — главным образом потому, что их преимущества перед обычными контейнерами для хранения не были очевидны покупателям. Понимая, что потребителям нужны наглядные демонстрации, чтобы понять, как работает этот продукт, Таппер организовал мероприятие Tupperware Home Party в качестве способа донести информацию о характеристиках своей продукции до потребителей. Демонстрации оказались чрезвычайно эффективным способом показать преимущества революционных уплотнителей, и несколько лет спустя вся продукция Tupperware была снята с магазинных полок и стала распространяться только посредством прямых продаж. Tupperware Home Party в формате «домашних вечеринок» были не только источником дохода, но и желанным развлечением для женщин, чьи интересы были сосредоточены в основном вокруг их семей. По мере того как потребители переезжали в дома в пригородах, вечеринки на заднем дворе стали излюбленным способом общения семей и соседей. Продукция Tupperware удовлетворяла потребности, возникающие в связи с этим все более популярным времяпрепровождением, помогая сохранять продукты свежими на открытом воздухе, а также доставляя их на вечеринки. А когда микроволновые печи перешли в разряд рядовой кухонной техники, Tupperware представила изделия, разработанные специально для использования в них, что позволило потребителям разогревать остатки пищи или готовить замороженные продукты, популярность которых росла. В дополнение к постоянным инновациям и расширению своей продуктовой линейки, Tupperware также организовывала групповые занятия и демонстрации, на которых клиенты узнавали о способах приготовления пищи в микроволновой печи, а также о том, как экономить деньги на своих счетах за продукты питания, оптимизировать пространство в шкафу и лучше распоряжаться своим временем. Чтобы соответствовать загруженному графику тех клиентов, которым вечно не хватает времени, Tupperware стала организовывать свои демонстрации в их офисах. Независимо от конкретных способов, будь то домашние или офисные вечеринки, личные продажи всегда были определяющим аспектом политики Tupperware. С помощью более чем 3 миллионов человек, которые так или иначе распространяют продукты компании, Tupperware теперь присутствует почти на 100 рынках по всему миру, предлагая различные товары, соответствующие самым разным культурам, такие как Kimchi Keeper, Kimono Keeper и Japanese Bento Box[12].

Американские фирмы ежегодно тратят более триллиона долларов на своих торговых представителей, агентов, продавцов и на материалы для них — больше, чем на любой другой метод продвижения своих продуктов. Более 10 % всей рабочей силы задействовано в сфере продаж как в коммерческих, так и в некоммерческих организациях. Больницы и музеи, например, используют таких сотрудников для привлечения доноров и сбора пожертвований. Утверждая, что продажи являются основной функцией каждой компании, основатель Boston Beer Джим Кох отмечает: «Без продаж нет бизнеса, который можно было бы вести»[13].

Хотя никто не ставит под сомнение важность роли, которую играют отделы продаж в маркетинговых программах, компании остаются чувствительны к высоким и все время растущим затратам на их содержание, включая заработную плату сотрудников, комиссионные, бонусы, командировочные расходы и всевозможные

Tupperware

Tupperware инициировала концепцию прямых продаж в домах (а позже и в офисах), чтобы эффективно продемонстрировать преимущества своих контейнеров для хранения и поощрять личное общение с клиентами.
Источник: Anton Starikov/Alamy Stock Photo

льготы. Неудивительно, что компании пытаются повысить производительность торгового персонала за счет отбора лучших кандидатов, контроля за их работой, их обучения, мотивации и материального вознаграждения[14].

Продавцы — это личные связи компании с клиентами. При планировании организации работы отдела продаж компания должна выработать его цели, стратегию, структуру, размер и принципы оплаты труда его сотрудников (рис. 14.2).

ЦЕЛИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Дни, когда все, чем занимались продавцы, это «продавали, продавали и еще раз продавали», давно прошли. Торговые представители должны знать, как распознавать проблемы клиента и предлагать их решения, которые помогут повысить его прибыльность для компании. Лучшие продавцы даже выходят за рамки проблем, которые клиент сам артикулировал, предлагая понимание его бизнес-модели, выявляя нераспознанные им самим потребности и проблемы[15].

При выполнении своей работы продавцы и торговые представители выполняют одну или несколько конкретных задач.

- *Собирают информацию* для проведения маркетинговых исследований и аналитической работы.
- Принимают решение о том, в какой пропорции *распределять время* между работой по привлечению новых и обслуживанию существующих клиентов.
- *Коммуницируют информацию* о продуктах и услугах компании.
- *Совершают акты конкретных продаж*, что предполагает контактирование с клиентами, презентации, ответы на вопросы, снятие сомнений и завершение сделки.
- *Оказывают клиентам различные услуги*: консультирование по проблемам, оказание технической помощи, организация финансирования и ускорение доставки.
- *Принимают решения о распределении продукции*, т. е. о том, какие покупатели получат дефицитные продукты во времена их нехватки.

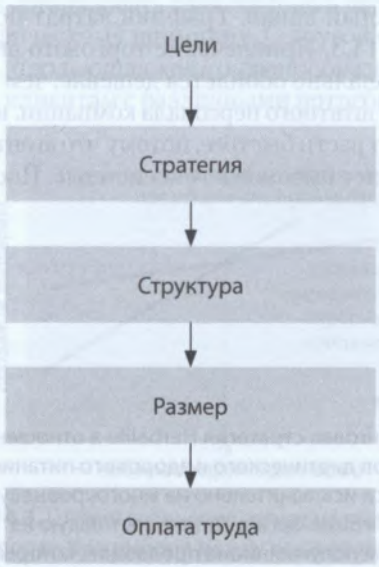


Рис. 14.2. Организация работы отдела продаж

Слишком часто цели отделов маркетинга и продаж противоречат друг другу: продавцы жалуются, что маркетинг не генерирует достаточно лидов, а маркетологи — что продавцы не конвертируют их в реальные продажи. Повышение качества сотрудничества и коммуникаций между ними может увеличить доходы и прибыль компании[16].

Джим Фарли, исполнительный вице-президент Ford, отмечает: «Самая крутая вещь в моей работе в Ford — это то, что я отвечаю и за маркетинг, и за продажи» и полагает, что будет ошибкой возлагать ответственность за эти направления на разных людей. Он считает лучшими продавцами Ford тех, кто сочетает в себе умение и желание решать проблемы клиентов, связанные с настройкой всей сложной автомобильной электроники, и быть «консьержами», которые помогают на всех этапах сложного процесса покупки автомобиля[17]. Чтобы улучшить взаимопонимание, некоторые компании переводят маркетологов в отдел продаж (и наоборот) — в тех случаях, когда это уместно, а также собирают их на совместные встречи в течение года.

СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ КОММЕРЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Важным аспектом разработки стратегии продаж является решение о том, следует ли использовать штатный или контрактный коммерческий персонал. Штатные (прямые, или корпоративные) продавцы — это сотрудники, работающие полный или неполный рабочий день исключительно на компанию. Торговые представители ведут дела из офиса и принимают в нем приезжающих

потенциальных покупателей, а выездные торговые агенты работают «в поле», нанося клиентам визиты. Контрактный торговый персонал — это представители производителей, коммивояжеры и брокеры, которые получают комиссионные в зависимости от своих продаж.

Herbalife

Herbalife был основан Марком Хьюзом после того, как его мать безвременно скончалась от передозировки таблеток для похудения. Хьюз искал более безопасную альтернативу, создавая диетический молочный коктейль, который продавал из багажника своей машины. Herbalife теперь продает протеиновые батончики, энергетические напитки, различные витамины, чаи и, конечно же, молочные коктейли. В последние годы компания росла как на дрожжах. В настоящий момент она насчитывает более 8000 сотрудников по всему миру, достигнув в 2019 году выручки от продаж в размере почти 4,9 миллиарда долларов. Большая часть маркетинговой стратегии Herbalife опирается на многоуровневую систему продавцов — торговых агентов, которые покупают у компании ее продукцию оптом и либо потом продают ее напрямую потребителям, либо используют ее сами. Herbalife ничего не поставляет в розничные магазины, и продукты фирмы можно купить только у 600 000 ее продавцов-посредников, которые получают комиссионные от продаж, а также от найма новых членов этой команды распространителей. Herbalife спонсирует местные группы здоровья, чтобы создавать сообщества своих клиентов. Имея фабрики по всему миру и многочисленные партнерские отношения с различными производителями, Herbalife работает с местными поставщиками напрямую, чтобы снизить свои затраты и обеспечить качество на каждом этапе процесса[18].

Рассмотрим следующую ситуацию: производитель мебели из Северной Каролины хочет продавать свою продукцию розничным торговцам на Западном побережье. Один из вариантов — нанять 10 новых торговых представителей, которые будут работать из офиса продаж этого производителя, например, в Сан-Франциско и получать базовый оклад плюс комиссионные. Альтернативой этому является договор с каким-либо торговым агентством, которое будет в том же Сан-Франциско представлять интересы производителя и которое уже имеет обширные контакты с розничными торговыми точками. Входящие в штат этого агентства 30 торговых агентов-представителей будут получать комиссию в зависимости от своих продаж.

Первым шагом по выбору одного из этих вариантов является оценка объема продаж в долларах, который может быть получен при использовании каждого из них. Штатный торговый персонал компании будет сконцентрирован на продуктах компании, лучше подготовлен к их продаже, будет более агрессивным и более успешным, потому что многие клиенты предпочтут иметь дело непосредственно с компанией. Однако в торговом агентстве 30 сотрудников, занимающихся продажами, а не 10; и они могут быть столь же агрессивными, будучи мотивированными уровнем своей комиссии; клиенты могут ценить независимость этого агентства от производителя; и оно может иметь обширные контакты и обладать знанием местного рынка. Нашему производителю мебели необходимо оценить все эти факторы при построении графика функции спроса для двух разных каналов.

Следующим шагом является оценка затрат на поддержку продаж различных объемов через каждый канал. Графики затрат показаны на рис. 14.3. Привлечение торгового агентства первоначально обойдется дешевле, чем использование штатного персонала компании, но затраты будут расти быстрее, потому что агенты получают более высокие комиссионные. Последним

Herbalife

Маркетинговая стратегия Herbalife в отношении продуктов диетического и здорового питания опирается исключительно на многоуровневую маркетинговую организацию, состоящую из более чем полумиллиона продавцов, которые продают эту продукцию потребителям напрямую. Источник: Charlotte Moss/Alamy Stock Photo

шагом является сравнение объемов продаж и затрат. Как показано на рис. 14.3, существует один уровень продаж ($S_в$), при котором затраты на продажу для двух каналов одинаковы. Таким образом, агентство по продажам является лучшим каналом для любого объема продаж ниже $S_в$, а собственный отдел/офис продаж компании будет лучше, если объем выше $S_в$. Учитывая эти соображения, неудивительно, что торговые агенты, как правило, используются либо относительно мелкими фирмами, либо крупными компаниями при работе на небольших территориях, где объем продаж невелик.

Использование торгового агентства может создать проблему, связанную с контролем за его деятельностью. Агенты могут концентрировать свое внимание на тех клиентах, которые дают им максимальные объемы продаж всех продуктов, проходят через это агентство, и совершенно не обязательно на тех, кто покупает товары этого производителя. И они могут не знать технических деталей продукта компании или неэффективно обращаться с ее рекламными материалами.

СТРУКТУРА КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ

Стратегия организации работы коммерческого персонала также влияет на структуру соответствующего отдела. Компания, которая продает одну линейку продуктов клиентам из одной отрасли, но находящимся во многих разных местах, должна организовать свой торговый персонал по географическому принципу. С другой стороны, фирма, продающая много разнообразных продуктов клиентам с различными потребностями,

Рис. 14.3. График сравнения затрат на поддержку продаж при выборе между организацией собственного отдела продаж компании и работой через торговое агентство как ее представителя

может организовать свой торговый персонал вокруг конкретных продуктов, услуг или потребностей клиентов.

Некоторым компаниям нужна более сложная структура, и они используют сочетание четырех типов организации коммерческой службы: отдел продаж на стратегических рынках, занимающийся обслуживанием крупных клиентов (см. «Памятка маркетолога. Управление взаимоотношениями с крупными клиентами»); отдел продаж, организованный по географическому принципу, взаимодействующий с клиентами на разных территориях; отдел работы с дистрибьюторами, который отвечает за обучение последних тому, как продвигать продукты компании; «внутренний» отдел продаж, занимающийся маркетингом и приемом заказов через интернет и по телефону.

Чтобы оптимизировать затраты, компании часто используют искушенных специалистов по продажам для реализации более сложных и кастомизированных продуктов компании ее крупным клиентам, а менее опытных продавцов — для оформления недорогих продаж и онлайн-заказов. Сотрудники отделов продаж, обслуживающие меньшее число клиентов, получают вознаграждение за их рост и превращение в ключевых; ответственность за лидогенерацию, написание коммерческих предложений, выполнение заказов и послепродажную поддержку передается другим людям. Мотивируя продавцов продавать каждому возможному клиенту, этот подход помогает преодолеть некоторые ограничения организованных по географическому принципу отделов (или офисов) продаж[19].

Компании должны задействовать свой торговый персонал стратегически, чтобы сотрудники, занимающиеся продажами непосредственно, обращались к нужным клиентам в нужное время и правильным образом, действуя как «менеджеры по работе с клиентами», которые налаживают плодотворные контакты между ответственными за закупки и продажи людьми во всех вовлеченных в это взаимодействие организациях. Продажи все чаще требуют командной работы и поддержки со стороны других сотрудников фирмы, в частности высшего руководства, особенно когда речь идет о клиентах общенационального масштаба или о крупных продажах; технических специалистов, которые предоставляют информацию и услуги до, во время и после покупки

продукта; представителей службы поддержки клиентов, которые обеспечивают установку, техническое обслуживание и предоставляют другие услуги; офисного персонала — аналитиков, диспетчеров заказов и разнообразных помощников[20].

ЧИСЛЕННОСТЬ КОММЕРЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Торговые представители — один из самых продуктивных и дорогостоящих активов компании. Увеличение их количества увеличивает как продажи, так и затраты. Как только компания установит количество клиентов, которых она хочет охватить, она может использовать подход для определения численности торгового персонала на основе распределения рабочей нагрузки. Упрощенная версия этого метода состоит из пяти шагов:

1. Группировка клиентов по классам в соответствии с годовым объемом продаж.
2. Установление желаемой частоты контактов (количество обращений к каждому клиенту в год) для каждого класса клиентов.
3. Умножение количества клиентов в каждом классе на соответствующую частоту контактов, чтобы получить общую рабочую нагрузку в терминах количества контактов/звонков по вопросам продаж в год.
4. Определение среднего количества актов взаимодействия с клиентами, которое один торговый представитель может сделать в год.
5. Деление общего количества необходимых ежегодных контактов/звонков на среднее годовое количество актов взаимодействия с клиентами, совершаемых одним торговым представителем, чтобы получить необходимое количество сотрудников с данными функциями.

Предположим, компания оценивает, что у нее есть 1000 клиентов класса А и 2000 клиентов класса В. Для первых потребуется 36 звонков в год, а для вторых — 12, поэтому компании нужен торговый персонал, способный совершать 60 000 звонков (36 000 + 24 000) в год. Если средний сотрудник отдела продаж, работающий полный рабочий день, способен сделать 1000 звонков в год, компании потребуется штат из 60 торговых представителей.

ОПЛАТА ТРУДА КОММЕРЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Чтобы привлечь высококвалифицированных торговых представителей, компания должна разработать для них привлекательный компенсационный пакет. Они хотят регулярного дохода, дополнительного вознаграждения за работу, эффективность которой будет выше средней, и справедливой оплаты за свой опыт и стаж. Менеджмент стремится к контролю, экономии и простоте. Некоторые из этих целей будут конфликтовать. Неудивительно, что компенсационные планы могут сильно различаться между отраслями и даже внутри них[21].

Компания должна количественно определить четыре компонента оплаты труда сотрудников, занимающихся продажами. Фиксированная сумма — оклад — удовлетворяет потребность в стабильности дохода. Переменный компонент — будь то комиссионные, квоты, бонусы или участие в прибыли компании — служит для стимулирования и вознаграждения усилий по наилучшему выполнению своей работы[22]. Лимиты на служебные расходы позволяют торговым представителям покрывать свои затраты на поездки и различные «развлекательные мероприятия», организуемые от имени компании. Льготы, такие как оплачиваемый отпуск, пособия по болезни или несчастному случаю, пенсии, страхование здоровья и жизни, дают ощущение стабильности, безопасности своего положения и удовлетворения от работы[23].

Преобладание фиксированной части в компенсационном пакете распространено в тех случаях, когда имеется высокое соотношение обязанностей, не связанных с продажами, к собственно продажам, а также на работах, где технология продажи сложна и требует командной работы. Переменная компенсация лучше всего работает, когда продажи цикличны или зависят от индивидуальной инициативы. Фиксированная и переменная части компенсации приводят к трем основным типам компенсационных планов: фиксированному окладу, прямому комиссионному вознаграждению и комбинации оклада и комиссионных. Торговые представители нередко получают значительную часть своего вознаграждения в виде переменной, а не фиксированной оплаты.

Прямые зарплатные планы (оклад) обеспечивают гарантированный доход, побуждают

торговых представителей выполнять необходимые операции неторгового характера и снижают стимулы к «впихиванию» в клиентов таких объемов, которые могут привести к их затовариванию. Для фирмы эти планы обеспечивают простоту администрирования и снижение текучести кадров. Так, когда полупроводниковая компания Microchip снизила комиссионные своим продавцам, общий объем продаж увеличился[24]. Оплата труда на основе комиссии от продаж привлекает более эффективных сотрудников, обеспечивает бóльшую мотивацию, требует меньшего контроля и по своей природе заведомо покрывает затраты на продажу. С другой стороны, при этом делается упор именно на продажи, а не на построение отношений с клиентом. Комбинированные планы сочетают преимущества обоих этих планов, ограничивая при этом негативное влияние их недостатков.

Компенсационные планы, сочетающие фиксированную и переменную оплату, связывают переменную часть с широким спектром стратегических целей. Одна из современных тенденций — уменьшение значимости объема продаж в пользу валовой прибыльности, достижения удовлетворенности и удержания клиентов. Некоторые компании частично обуславливают переменную составляющую вознаграждения торговых представителей эффективностью всего отдела продаж или даже всей компании, подталкивая их тем самым к командной работе на общее благо.

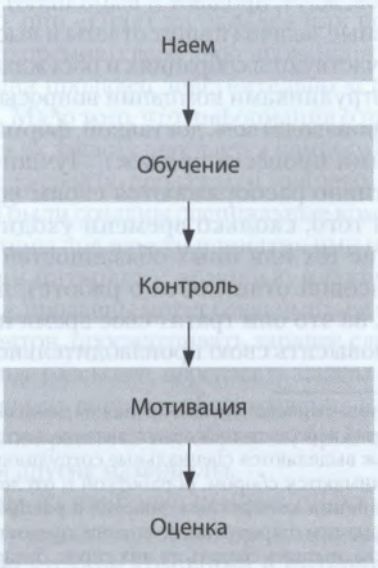


Рис. 14.4. Управление коммерческим персоналом

УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИМ ПЕРСОНАЛОМ

Деятельность фирмы, направленную на управление отделом продаж, определяют различные политики и процедуры. Некоторые из ее ключевых элементов — наем, отбор, обучение, контроль, мотивация и оценка торговых представителей — показаны на рис. 14.4 и более подробно описаны в следующих разделах.

НАЕМ КОММЕРЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Основой для успешной работы любого отдела продаж являются обладающие необходимыми опытом и качествами сотрудники. Нанять не тех людей — это огромная ошибка. Среднегодовая текучесть кадров среди торговых представителей во всех отраслях составляет почти 20 %. Она приводит к потерям в объемах продаж, расходам на поиск и обучение новых людей, а также (часто) — к давлению на существующий коммерческий персонал, который вынужден прилагать дополнительные усилия, чтобы «затыкать дыры», образующиеся в результате ухода людей[25].

Исследования не всегда показывали существование серьезной зависимости показателей продаж от опыта работы, текущего статуса, стиля жизни, жизненных установок, личностных качеств и имеющихся навыков сотрудников. Более эффективными методами предсказания высокой эффективности работы конкретного человека в сфере продаж являются комплексные тесты, в которых моделируется рабочая среда, похожая на ту, в которой соискатели будут работать, и они оцениваются по своему поведению в ней[26].

Чтобы сохранять и поддерживать свою сосредоточенность на рыночной ситуации, торговые представители и агенты должны знать, как анализировать данные о продажах, измерять потенциал рынка, собирать информацию о нем и разрабатывать маркетинговые стратегии и планы. Им необходимы аналитические маркетинговые навыки, особенно на более высоких уровнях управления продажами. Считается, что сотрудники коммерческих отделов и служб более эффективны в долгосрочной перспективе своей работы в компании, если они понимают и ценят маркетинг в той же мере, что и деятельность непосредственно по продажам.

Результаты формальных тестов являются лишь одним элементом из набора факторов,

играющих роль при приеме на работу. В этот набор также входят личные характеристики, рекомендации, прошлый опыт работы и впечатление, произведенное на интервьюеров. Однако IBM, Prudential и Procter & Gamble придавали таким тестам довольно большое значение. Gillette утверждает, что они снизили текучесть кадров, а результаты хорошо коррелируют с ростом показателей эффективности работы новых торговых представителей.

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКИХ СЛУЖБ И КОНТРОЛЬ ЗА НИМ

Сегодняшние клиенты ожидают, что общающиеся с ними сотрудники отдела продаж имеют глубокие знания о продукте, могут подавать новые идеи, которые будут способствовать улучшению их работы, а также квалифицированны и надежны. Эти ожидания потребовали от компаний гораздо больших инвестиций в обучение тому, как следует продавать в современных условиях.

На обучение новых торговых представителей может потребоваться от нескольких недель до нескольких месяцев. Средний период такого обучения составляет 28 недель в компаниях, производящих промышленные товары, 12 недель в сервисных компаниях и 4 недели в компаниях, производящих потребительские товары. Это время зависит от сложности задач по продажам и личности нанятого сотрудника. Новые методы обучения появляются постоянно — это и использование программированного обучения, дистанционные и видеокурсы. Некоторые фирмы используют ролевые игры, делают особый упор на развитие эмпатии, которая необходима торговым представителям для того, чтобы понимать ситуации, в которых оказываются клиенты, и их мотивы[27].

Торговые агенты, чей доход зависит в основном от комиссии от продаж, обычно пользуются значительной свободой в организации своей работы. Те же, кто «сидит на окладе» и за кем закреплены определенные клиенты, скорее всего, будут объектами существенного контроля со стороны своего начальства. При многоуровневых продажах, которые используют Avon, Sara Lee, Virgin и другие, независимые агенты-дистрибьюторы отвечают и за тех людей, которых они привлекли к продажам продукции компании. Эти контрактные агенты или представители получают комиссионные не только за свои продажи, но и за продажи тех людей, которых они привлекают к этой деятельности и обучают ей.

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАБОТЫ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

Сколько звонков компания должна делать конкретному клиенту каждый год? Некоторые торговые представители часто тратят слишком много своего рабочего времени на продажи мелким и менее выгодным клиентам, вместо того чтобы сосредоточиться на более крупных и прибыльных.

Будучи предоставленными сами себе, многие торговые представители будут проводить бóльшую часть своего времени, работая с имеющимися клиентами, количество которых известно. Показатели этих представителей могут сильно зависеть от них, а время, затраченное на общение с каким-то потенциальным клиентом, может оказаться потерянным — он может так никогда ничего и не купить. Поэтому компании часто директивно указывают, сколько времени их торговые представители должны тратить на поиск новых клиентов[28]. Так, фирма Spector Freight стремится, чтобы сотрудники ее коммерческих служб посвящали 25 % своего рабочего времени поиску новых клиентов и прекращали свои попытки только после трех не окончившихся ничем звонков. Некоторые компании даже выделяют особый, так называемый «миссионерский» торговый персонал*, чтобы вызвать интерес к себе у новых возможных покупателей, привлечь их к сотрудничеству и совершению покупок.

В течение рабочего дня торговые представители планируют свою деятельность, посещают клиентов, ждут, продают и выполняют административные задачи (пишут отчеты и выставляют счета, участвуют в собраниях и обсуждают с другими сотрудниками компании вопросы, связанные с производством, доставкой, формальными аспектами процесса продаж). Лучшие из них эффективно распоряжаются своим временем. Анализ того, сколько времени уходит на выполнение тех или иных обязанностей (вплоть до почасовой отчетности о работе), помогает понять, на что они тратят свое время и как они могут повысить свою производительность.

---

* Термины «миссионерские продажи», «миссионерский торговый персонал» описывают явление, когда в отделах продаж выделяются специальные сотрудники, которые не занимаются сбором, обработкой и отслеживанием выполнения конкретных заказов, а распространяют информацию о продуктах компании, предоставляют их образцы, пытаясь создать на них спрос. Зачастую такая деятельность рассматривается в качестве «поддержки продаж». — *Примеч. науч. ред.*

Компании стремятся постоянно повышать производительность своего торгового персонала[29]. Чтобы сократить расходы, затраты на внештатных продавцов и использовать технологические инновации, многие фирмы увеличили размер и обязанности своих внутренних отделов продаж.

Продажи, осуществляемые персоналом, работающим из офиса, по телефону или через интернет, дешевле, чем личные продажи, и они растут быстрее. Каждый контакт такого «внутреннего продавца» с клиентом может стоить компании от 25 до 30 долларов — по сравнению с 300–500 долларами для выездного сотрудника с командировочными расходами. Программное обеспечение для виртуальных совещаний (Webex), инструменты для общения (Skype) и сайты социальных сетей (LinkedIn), Facebook и Twitter упрощают продажи с небольшим количеством личных встреч, если таковые вообще нужны. А «внутренним продавцам» даже не обязательно находиться в офисе — все больше людей работают из дома[30].

«Внутренний торговый персонал» высвобождает время торговых представителей, работающих «в поле», — они могут сосредотачиваться на продажах крупным клиентам, выявлении крупных потенциальных клиентов и превращении их в реальных покупателей, а также на получении большего количества заказов общего характера и «долгоиграющих» контрактов. Внутренние продавцы тратят больше времени на контроль за складскими запасами, отслеживание исполнения заказов и обзвоны мелких клиентов. Как правило, они «сидят на окладе» или получают какую-то премию сверх фиксированного оклада.

Сегодня продавец действительно «стал цифровым». Мало того, что информация о продажах и складских запасах передается намного быстрее, для менеджеров по продажам и торговых представителей были созданы специальные компьютерные системы поддержки принятия ими решений. Выходя в интернет с помощью планшета или ноутбука, продавцы могут ознакомиться с данными клиентов, просматривать заранее сделанные рекламные рассылки, передавать заказы и немедленно решать вопросы обслуживания клиентов, а также отправлять им образцы, брошюры, листовки и другие материалы.

Одним из наиболее ценных цифровых инструментов для торгового представителя является присутствие компании в интернете. Оно может помочь выстроить отношения фирмы с отдельными клиентами и определить тех из них, чей бизнес требует личного взаимодействия. Оно обеспечивает возможность презентации себя тем потенциальными клиентам, которые каким-либо образом спозиционировали себя в интернете в таком качестве и которым предоставляется способ связи с продавцом; возможно даже сделать и получить первоначальный заказ через этот канал.

Социальные сети — ценный инструмент интернет-продаж. Они полезны для «внешнего» поиска и отбора лидов, а также для выстраивания внутренних отношений и управления ими. Так, был случай, когда один из торговых представителей компании PGi, занимающейся инструментарием и организацией виртуальных встреч и совещаний, отслеживал сообщения в Twitter по различным ключевым словам и заметил, что один сотрудник какой-то фирмы написал о своей неудовлетворенности «веб-конференциями» PGi. Тогда этот торговый представитель связался с генеральным директором той фирмы и смог быстро убедить его в достоинствах продуктов PGi, заключив в течение нескольких часов соглашение о сотрудничестве[31].

МОТИВИРОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Большинство торговых представителей нуждаются в поощрении и специальных стимулах, особенно те, кто ежедневно сталкивается с трудностями на местах[32]. В большинстве компаний считают, что чем выше мотивация продавца, тем в большей мере он вкладывается в работу, тем выше его итоговая производительность, его вознаграждение и удовлетворенность, а все это, в свою очередь, еще больше повышает его мотивацию[33].

Компании усиливают роль и влияние денежных и неденежных вознаграждений всех типов. Одно из исследований показало, что самым ценным вознаграждением для сотрудников была заработная плата, за которой следовали продвижение по службе, личностный рост и чувство выполненного долга[34]. Наименее ценились симпатия и уважение, уверенность в будущем и признание заслуг. Другими словами, продавцов сильно мотивирует оплата, возможность продвинуться на более значимое место и удовлетворить свои внутренние потребности, и они могут быть менее мотивированы всяческими похвалами и безопасностью своего положения. Некоторые фирмы для увеличения продаж устраивают соревнования между сотрудниками[35].

Компенсационные пакеты могут даже варьироваться в зависимости от типа конкретного сотрудника, т. е. от того, является ли данный торговый представитель «звездой», просто надежным исполнителем или отстающим[36]. «Звезды» выигрывают от отсутствия потолка или ограничений на комиссионные, в частности, за особо выдающиеся достижения, и от структуры вознаграждений, которые допускают нескольких победителей во внутренних соревнованиях. Надежные исполнители получают выгоду от системы многоуровневых целей, которые служат ступеньками для достижений, и от внутренних конкурсов с призами, которые различаются по характеру и ценности. Отстающие обычно мотивируются постоянными ежеквартальными премиями и реагируют на моральное давление со стороны окружения[37].

Многие компании устанавливают годовые квоты (планы) продаж, разработанные на основе годового маркетингового плана — в долларах, единицах продукции, по марже, в показателях трудозатрат или по типу продукта. Компенсация часто привязана к степени выполнения квоты. Сначала компания подготавливает прогноз своих продаж, который становится основой для планирования производства, численности персонала и финансовых потребностей. Затем руководство устанавливает квоты для регионов и территорий, которые обычно в сумме превышают прогноз продаж, чтобы стимулировать менеджеров и продавцов работать с максимальной отдачей. Даже если они не выполнят спущенные им квоты, компания может тем не менее достичь запланированного согласно прогнозу уровня продаж[38].

Здравый смысл гласит, что прибыль максимизируется, когда торговые представители сосредотачиваются на наиболее важных и прибыльных продуктах. Но они вряд ли выполнят свои установленные квоты на отдельные продукты, если компания запускает несколько новых продуктов одновременно. Компании, возможно, в таком случае потребуется увеличить количество своего торгового персонала.

Установление квот продаж может создавать проблемы. Если компания недооценивает свои возможности и торговые представители легко выполняют свои квоты, то складывается ситуация, когда она переплачивает им. Если же потенциал продаж оказывается переоцененным, то продавцам будет очень трудно выполнить свои целевые квоты, они окажутся разочарованы и даже могут уволиться. Другим недостатком является то, что квоты могут подтолкнуть представителей к тому, чтобы получить как можно больше заказов в ущерб сервисной стороне бизнеса. Компания получает краткосрочные результаты, жертвуя удовлетворенностью клиентов в долгосрочной перспективе. По этим причинам некоторые компании отказываются от задания квот.

ОЦЕНКА РАБОТЫ КОММЕРЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

До сих пор мы описывали аспекты управления торговым персоналом: то, как менеджеры доводят до торговых представителей, что те должны делать, и как мотивируют их на это. Но управление требует надежной «обратной связи», что означает получение регулярной информации о работе этих представителей для оценки их продуктивности.

Важным источником такой информации являются отчеты о продажах. Дополнительная информация поступает из разных источников: личных наблюдений менеджеров, докладов продавцов о своей работе, писем и жалоб клиентов, их опросов и разговоров с другими торговыми представителями.

Контроль за работой торговых представителей строится на основе планов их деятельности и их же отчетов о ее результатах. Лучшим примером первого является план на предстоящие неделю или месяц, с перечислением тех звонков, которые такой продавец предполагает сделать, и маршруты его визитов к клиентам. Этот документ заставит данного торгового представителя планировать свою работу и информировать руководство о своем местонахождении в разные моменты времени, а также обеспечит основу для сравнения того, что намечалось сделать и что было сделано в итоге, — т. е. покажет способность планировать работу и работать по своему плану.

Многие компании требуют, чтобы их представители разрабатывали годовой план территориального маркетинга, в котором бы излагалась программа привлечения новых клиентов и роста бизнеса за счет работы с уже существующими. Затем менеджеры по продажам собирают и изучают эти планы, вносят предложения и используют их для выработки квот продаж. Торговые представители формируют отчеты о выполненной работе в виде списков сделанных звонков, а также отчеты о своих расходах, новых контактах, упущенных по разным причинам возможностях, общей экономической ситуации и условиях ведения бизнеса в тех местностях, работа на которых им поручена.

Эти отчеты являются источниками исходных данных, из которых менеджеры могут извлечь ключевые показатели эффективности продаж: среднее количество звонков на одного продавца в день; среднее время звонка, затрачиваемое на один контакт; средний доход в пересчете на звонок, среднюю его стоимость; расходы на различные мероприятия с клиентами (тоже в пересчете на звонок); процент сделанных заказов на сотню звонков; количество новых клиентов за отчетный период; количество ушедших клиентов за этот период; затраты на коммерческий персонал в процентах от общего объема продаж.

Даже если какой-то торговый представитель демонстрирует эффективность в продажах, она может достигаться не потому, что клиенты его высоко ценят. Успех может прийти из-за того, что продавцы у конкурентов работают хуже, продукт данного торгового представителя лучше или он находит новых клиентов, которые заменяют тех, с кем у него не сложились отношения. Торговые представители должны анализировать результативность или неудачу своих контактов с клиентами и то, как они могут поднять шансы на успех при последующих звонках. Их эффективность может быть связана с факторами как внутреннего характера (их усилиями, способностями и стратегией), так и внешнего (поставленной перед ними задачей и удачей).

ПРЯМОЙ МАРКЕТИНГ

Сегодня многие компании строят с клиентами долгосрочные отношения. Они отправляют им поздравительные открытки, информационные материалы, предлагают бесплатные образцы продуктов и услуги. Авиакомпании, отели и другие предприятия внедряют программы поощрения постоянных клиентов и клубные программы[39]. **Прямой маркетинг** — это использование каналов прямого взаимодействия с потребителем для охвата и доставки товаров и услуг клиентам без использования посредников.

Прямой маркетинг предоставляет компаниям несколько преимуществ. Отказ от посредников часто оказывается более рентабельным, чем традиционный маркетинг. Непосредственная связь с конечными пользователями также может предоставить компании бесценную информацию об их текущих и потенциальных потребностях, о том, как они используют предложения компании, а также о том, какие аспекты предложений компании они считают для себя особенно полезными, а какие нуждаются в улучшении. Кроме того, возможность напрямую взаимодействовать с клиентами позволяет компании предлагать высокий уровень обслуживания и укреплять имидж бренда.

Специалисты по прямому маркетингу могут использовать ряд каналов для индивидуального общения с существующими и потенциальными клиентами: это и прямая почтовая рассылка, и маркетинг по каталогам, и телемаркетинг, и веб-сайты, и мобильные устройства. При этом они стремятся получить ответ, которым, как правило, является прямой заказ клиента.

Ambit Energy

Компания Ambit Energy была основана в 2006 году после ослабления мер регулирования энергетических рынков. Она продвигает свои услуги напрямую потребителям с помощью более чем 80 000 независимых консультантов. Предлагая низкие ставки по годовому контракту с фиксированной ставкой, Ambit завоевала большую клиентскую базу, посчитав, что клиенты с большей вероятностью купят у знакомого человека, чем у незнакомца. Этот подход, ориентированный на клиента, привел к быстрому росту, и в 2010 году фирма J.D. Power and Associates признала Ambit компанией с самыми положительными рекомендациями, которыми ее клиенты поделились со своими друзьями, членами семьи и коллегами. Как и многие компании прямого маркетинга, деятельность Ambit Energy не обходится без противоречий. Защитники прав потребителей обеспокоены тем, что эта компания изо всех сил старается превращать своих клиентов в продавцов (главная страница веб-сайта Ambit призывает ее посетителей «Открыть для себя преимущества работы консультантом Ambit»), и в то же время с ней оказалось довольно сложно связаться для обсуждения тарифов и перехода на другие планы. В 2015 году Департамент защиты прав потребителей Нью-Йорка вынудил Ambit вернуть средства клиентам, которые были переведены с плана гарантированных сбережений на план с переменной ставкой, в результате чего их расходы значительно выросли. Компания стала также субъектом коллективного иска (урегулированного в 2018 году), в котором утверждалось, что она искажала данные об экономии средств, которую клиенты получат после перехода на Ambit[40].

Прямой маркетинг является быстрорастущим направлением отчасти в связи с и так высокими и, кроме того, все более увеличивающимися затратами на выход на B2B-рынки с помощью организации отдела продаж и найма торговых представителей и агентов. Общий объем продаж, совершаемых по традиционным каналам прямого маркетинга (через прямую почтовую рассылку, каталоги и телемаркетинг), быстро растет наряду с продажами с доставкой по почте на потребительском рынке, на B2B-рынке и со сбором средств благотворительными учреждениями.

КАНАЛЫ ПРЯМОГО МАРКЕТИНГА

Далее мы рассмотрим некоторые из вопросов, которые характеризуют основные каналы прямого маркетинга: прямую почтовую рассылку, маркетинг по каталогам, телемаркетинг и информационные телевизионные рекламные программы.

Прямая почтовая рассылка. Прямая почтовая рассылка включает в себя отправку предложения, объявления, напоминания или другого информирующего элемента отдельному потребителю. Используя очень избирательные списки рассылки, специалисты по прямому маркетингу ежегодно рассылают миллионы почтовых отправлений — писем, листовок, вклеек и других «крылатых продавцов».

Прямая почтовая рассылка является популярным средством, потому что она обеспечивает нацеленность на нужные рынки, может быть персонализирована, гибка и позволяет проводить раннее тестирование и оценку отклика на нее. Хотя при этом цена за тысячу контактов с возможными покупателями выше, чем при рекламе в СМИ, охваченные ею люди гораздо вероятнее станут реальными покупателями. Сильные стороны прямой почтовой рассылки, однако, также стали ее слабостью: письма по почте рассылают так много компаний, что почтовые ящики становятся переполненными, а это заставляет многих потребителей просто не глядя отправлять ворох полученных бумаг в мусорную корзину. Прямая почтовая рассылка также может генерировать лиды, укреплять отношения с клиентами, информировать их, напоминать им о предложениях и укреплять клиентов в правильности их недавних решений о покупках.

Большинство специалистов по прямому маркетингу для классификации своих клиентов применяют формулу RFM* (давность, частота, денежная сумма), которая учитывает, сколько времени прошло с момента их последней покупки, сколько раз они совершали покупки и сколько они потратили с тех пор, как стали клиентами. Предположим, компания предлагает кожаную куртку. Это предложение может быть сделано наиболее привлекательным клиентам — тем, кто сделал свою последнюю покупку от 30 до 60 дней назад, кто совершает от трех до шести покупок в год и кто потратил не менее 100 долларов с тех пор, как стал клиентом. Баллы устанавливаются для разных уровней RFM, и чем больше баллов, тем привлекательнее клиент[41].

Наилучшие потенциальные клиенты для компании — это те, кто уже когда-то давно приобретал ее продукцию. Фирмы, использующие прямой маркетинг, также могут покупать списки с данными потенциальных клиентов у агентств, специализирующихся на сборе данных такого рода; но эти списки часто имеют проблемы, включая дублирование имен, неполные данные и устаревшие адреса. Лучшие подобные списки содержат также демографическую и психографическую информацию. Специалисты по прямому маркетингу обычно сначала тестируют небольшой фрагмент списка, прежде чем покупать его полный вариант. Они также могут создавать свои собственные списки, рекламируя свои специальные предложения и собирая отклики на них[42].

Одним из больших преимуществ прямого маркетинга является возможность тестировать в реальных рыночных условиях различные элементы предложения, такие как продукты, их характеристики, стратегия рекламы, типы рассылки, вид почтового конверта, цены или списки рассылки. Так, фирма The Teaching Company рассылает по почте 50 миллионов каталогов и отправляет 25 миллионов электронных писем с целью продаж своих образовательных лекций и курсов. Каждый элемент предложения тестируется. Например, замена изображения руки Бога Микеланджело картиной руин Петры увеличила продажи более чем на 20 %[43].

Показатели уровня отклика обычно занижают влияние кампании по почтовой рассылке, которое может носить долгосрочный характер. Предположим, что только 2 % людей, получивших по почте рекламу багажных принадлежностей Samsonite, делают реальный заказ. Гораздо больший их процент просто узнал о продуктах Samsonite (прямая почтовая рассылка имеет большую читательскую аудиторию), и у некоторых из них, возможно, зародилась мысль, что, может быть, что-то из предлагаемого стоит купить попозже (либо по почте, либо в розничной торговой точке). Некоторые под воздействием информации, полученной в результате прямой почтовой рассылки, могут рассказать своим знакомым о продукции Samsonite. Чтобы лучше оценить влияние рекламной акции, некоторые компании измеряют влияние прямого маркетинга на осведомленность

* Аббревиатура от Recency, Frequency, Monetary Amount. — *Примеч. пер.*

потребителей, их намерение совершить покупку и «сарафанное радио».

Прямая почтовая рассылка может осуществляться по обычной или электронной почте. Последняя позволяет компаниям информировать клиентов и общаться с ними, тратя на это лишь небольшую долю того, чего бы это стоило при использовании обычной почты. Рассылки по электронной почте могут быть очень действенным инструментом продаж. По некоторым оценкам, эффективность их воздействия, направленного на побуждение к покупке, как минимум в три раза выше, чем у рекламы в социальных сетях. Чтобы быть действенными, электронные письма должны быть своевременными, целенаправленными и актуальными. Так, Gilt Groupe ежедневно отправляет более 3000 вариантов сообщений по электронной почте, продвигающих сайт быстрых распродаж этой фирмы, на основе данных о прошлых поисковых запросах получателей, истории их просмотров различных веб-страниц и истории покупок[44].

В связи с этим растет общая озабоченность по поводу сохранения конфиденциальности: многие потребители отказываются делиться с компаниями какими-либо личными данными, даже если это может принести им более целенаправленные предложения и информацию о скидках. Некоторые фирмы просят потребителей указать, хотят ли они и далее получать электронные письма и когда. FTD, продавец цветов, позволяет покупателям выбирать, получать ли по электронной почте напоминания о доставке цветов практически на любой праздник, а также на определенные дни рождения и годовщины.

Каталожный маркетинг. Компании, использующие каталожный маркетинг, могут рассылать полные каталоги своих товаров, специализированные потребительские и бизнес-каталоги, как правило, в печатной форме, но также и в интернете. Тысячи малых предприятий также выпускают специализированные каталоги. Многие специалисты по прямому маркетингу считают объединение каталогов и веб-сайтов эффективным способом продажи. Например, компания W.W. Grainger каждый год издает огромный печатный каталог объемом почти 3000 страниц, одновременно публикуя его цифровую версию с возможностью поиска, включая в нее дополнительный контент, выходящий за рамки печатной версии каталога[45].

Продажа по каталогам — это огромный бизнес. В индустрии розничной торговли через интернет и по каталогам действует 37 000 компаний с совокупным годовым доходом в 460 миллиардов долларов[46]. Успех продаж по каталогам зависит от тщательного составления списков клиентов, чтобы избегать дублирования или накапливания безнадежных долгов, от постоянного контроля складских запасов. Также необходимо предлагать только высококачественные товары (чтобы было низким количество их возвратов) и создавать свой отличительный имидж.

Некоторые компании добавляют к своим каталогам различного рода брошюры или информационные материалы, рассылают образцы тканей и другого сырья, используют специальную онлайн- или телефонную горячую линию для ответов на вопросы, отправляют своим лучшим клиентам подарки и жертвуют процент от прибыли на всякие «добрые дела». Сегодня размещение всего каталога продукции компании в интернете также предоставляет ей лучший, чем когда-либо прежде, доступ к глобальным потребителям, позволяя экономить расходы на печать и почтовую рассылку.

Телемаркетинг. Телемаркетинг — это использование телефона и контакт-центров для привлечения потенциальных клиентов, продаж существующим клиентам, предоставления услуг приема заказов и ответов на вопросы. Это помогает компаниям увеличить прибыль, снизить затраты на продажу и повысить удовлетворенность клиентов. Компании используют контакт-центры для телемаркетинга двух типов: «входящего» (т. е. приема звонков от клиентов) и «исходящего» (инициативного «прозвона» как потенциальных, так и существующих клиентов).

С течением времени телемаркетинг потерял большую часть своей эффективности, хотя по-прежнему активно используется, например, в политических кампаниях. Тем не менее телемаркетинг продолжает расти на B2B-рынке. Частично это связано с использованием видеоконференц-связи, которая будет все больше заменять, хотя и не устранять полностью более дорогие выезды агентов по продажам к клиентам.

Популярная форма телемаркетинга включает в себя «роботизированные звонки» — телефонные звонки, в которых используется компьютерный автодозвон для доставки предварительно записанного сообщения. В Соединенных Штатах подобные звонки являются законными только в том случае, если они имеют целью донести

George Foreman

Телевизионные рекламные ролики с участием Джорджа Формана, бывшего чемпиона по боксу в супертяжелом весе, были весьма успешны в деле продвижения продаж гриля.
Источник: HORST OSSINGER/EPA/Newscom

информацию определенного характера, например напоминание о визите к врачу, уведомление об изменениях в расписании авиарейса и предупреждение о мошенничестве с кредитными картами, или если они связаны с предвыборными мероприятиями. Роботизированные звонки с целью продажи товаров и услуг не считаются законными[47].

Информационные телевизионные рекламные программы*. Некоторые компании готовят 30- а то и 60-минутные рекламные программы, в которых объединяются возможности коротких телевизионных рекламных роликов по продвижению конкретных продуктов с привлечением зрительского внимания к детальной информации об этих продуктах, причем делается это, как правило, в форме развлечения. Эти программы рекламируют сложные, технологически продвинутые продукты или изделия, требующие подробного объяснения способа их использования. Некоторые примеры наиболее успешных программ — это реклама средства от прыщей Proactiv, программа тренировок P90X и гриль Джорджа Формана. Как правило, при этом зрителю дается информация о возможности сделать заказ по бесплатному телефонному номеру или через интернет с доставкой в течение 48 часов.

БУДУЩЕЕ ПРЯМОГО МАРКЕТИНГА

Развитие прямого маркетинга привело к постоянному увеличению числа рыночных ниш. Потребители, которым не хватает времени и которые устали от пробок и проблем с парковкой, ценят возможности, предоставляемые им бесплатными телефонными номерами, всегда доступными веб-сайтами, сервисами доставки на следующий день и сосредоточением компаний, делающих упор на прямые продажи, клиентский сервис. Кроме того, многие розничные сети отказались от поддержания в своем ассортименте специализированных товаров, которые, как правило, лежали на их полках в ожидании «своего покупателя» очень долго, что дало возможность фирмам, специализирующимся на прямом маркетинге, целенаправленно продвигать их среди заинтересованных покупателей.

Эти фирмы также могут приобретать у специализированных агентств всевозможные списки, содержащие имена почти всех мыслимых групп людей: левшей, высоких людей, миллионеров и т. д. Они могут настраивать и персонализировать сообщения, пытаться выстраивать постоянные отношения с каждым клиентом. Можно быть уверенным, что молодые родители по мере взросления их ребенка обязательно будут получать периодические рассылки с описанием новой детской одежды, игрушек и других товаров.

Прямой маркетинг должен быть интегрирован с другими видами маркетинговых коммуникаций и деятельностью в каналах дистрибуции. Eddie Bauer, Lands' End и Franklin Mint заработали целые состояния и создали свои бренды при помощи методов прямого маркетинга по почте и телефону и только потом открыли розничные магазины. Они продвигают свои

* В авторском оригинале используется относительно новое и весьма специфическое, можно сказать, жаргонное слово Infomercials. Термин происходит от сокращения information + commercial: information (информация) и commercial (рекламный ролик). Под infomercial понимается телевизионный рекламный ролик в формате интервью или информационной программы. Эта реклама обычно выглядит как обсуждение свойств товара/услуги в «обычной» телевизионной передаче или в выпуске новостей; в таких программах часто принимают участие известные люди, рассказывающие о своем успешном опыте использования какого-либо продукта; такая реклама обычно заметно длиннее, чем традиционные рекламные ролики. Возможно, этот термин скоро окажется заимствованным и в лексиконе русскоязычных маркетологов, так как никакого аналога ему в русском языке не наблюдается. — *Примеч. пер.*

магазины, каталоги и веб-сайты, рекламируя их «перекрестно»: например, размещая свои интернет-адреса на магазинных пакетах для покупок.

Успешные специалисты по прямому маркетингу рассматривают взаимодействие с клиентом как возможность для апселлинга, перекрестных продаж или просто для углубления характера взаимоотношений с ним. Они должны быть уверены, что знают о каждом покупателе достаточно много, чтобы подстраивать под него и персонализировать свои предложения и сообщения, а также разрабатывать план пожизненного маркетинга для каждого ценного клиента, основываясь на своих знаниях о важных событиях и изменениях в его жизни. Они также тщательно обдумывают и организуют каждый элемент своих маркетинговых кампаний.

Памятка маркетолога

Управление взаимоотношениями с ключевыми клиентами

Компании обычно уделяют особое внимание своим основным клиентам (которые также могут называться ключевыми клиентами, клиентами общенационального и глобального масштаба или крупными клиентами). Это важные клиенты, которые могут иметь несколько подразделений, расположенных в разных местах, для которых применяются единые цены и общее, скоординированное обслуживание. Менеджер по работе с крупными клиентами обычно напрямую подчиняется директору по продажам и контролирует выездных представителей, посещающих те предприятия клиентов, которые расположены на территории, за которые эти сотрудники отвечают. Если у компании имеется большое число ключевых клиентов, в ней, скорее всего, будет организовано отдельное подразделение по работе с ними, в котором каждый менеджер будет вести девять клиентских счетов.

Самые крупные клиенты часто обслуживаются группой по работе со стратегическими клиентами, которая является кросс-функциональной: в нее входят представители отделов и подразделений, занимающихся разработкой новых продуктов, технической поддержкой, организацией цепочки поставок, маркетинговой деятельностью и несколькими коммуникационными каналами, чтобы охватить все аспекты отношений. Например, Procter & Gamble имеет группу по взаимодействию со стратегическим клиентом (Walmart) из 300 сотрудников, которые работают в головном офисе последнего в Бентонвилле (штат Арканзас), а многие другие находятся в штаб-квартирах Walmart в Европе, Азии и Латинской Америке. P&G считает, что такая организация отношений с Walmart сэкономила компании миллиарды долларов.

Доля крупных клиентов в продажах ведущих производителей растет. По мере увеличения размеров покупателей за счет слияний и поглощений на их меньшее количество приходится все большая доля продаж. Многие централизуют свои покупки определенных товаров, приобретая лучшие позиции на переговорах о закупках и поставках. И по мере того, как продукты становятся все более сложными, все больше отделов и групп в организациях-покупателях участвуют в процессе покупки. Типичный торговый представитель сам по себе может уже не обладать навыками, авторитетом или знаниями, чтобы квалифицированно продавать крупному покупателю.

При отнесении клиента к категории ключевых компании обращают внимание на тех из них, кто закупает большие объемы (особенно наиболее прибыльных продуктов), делает закупки централизованно, требует высокого уровня обслуживания в нескольких географических точках, может быть чувствителен к цене и стремится к долгосрочному партнерству. Менеджеры по работе с ключевыми клиентами выступают в качестве единой точки контакта, помогают развивать и расширять бизнес клиентов; они должны понимать процессы принятия решений внутри организации-клиента, выявлять дополнительные возможности, осуществлять действия по конкурентной разведке*, договариваться о продажах и координировать клиентское обслуживание.

Многие крупные заказчики стремятся получать нечто большее, чем просто самые лучшие цены. Для них важны коммуникации через одно контактное лицо, единую систему выставления счетов, специальные условия гарантии, возможность использования каналов электронного обмена данными, приоритет в доставке, ранний доступ к информации, кастомизированные продукты, а также эффективная техническая поддержка, оперативный ремонт и более высокий уровень сервиса. А еще есть «ценность наличия доброй воли». Личные отношения с людьми, которые ценят бизнес основного клиента и кровно заинтересованы в его успехе, являются вескими причинами для крупного клиента стать для компании-поставщика постоянным[48].

* Не следует путать «конкурентную разведку» с «промышленным шпионажем». Конкурентная разведка — это абсолютно легальная деятельность компаний по сбору данных о партнерах и конкурентах из разных источников и их анализу с целью выработки и принятия оптимальных управленческих решений. Кроме законности, подразумевается и морально-этическая допустимость применяемых методов (т. е. они не должны носить «оперативно-разыскной» характер, даже если и не противоречат закону). Промышленный шпионаж — это фактически форма недобросовестной конкуренции, в рамках которой производятся противозаконные действия по получению доступа к информации, составляющей коммерческую или любую другую охраняемую законом тайну другой организации. — *Примеч. науч. ред.*

ВЫВОДЫ

1. Личные продажи — это прямое взаимодействие с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью проведения презентаций, ответа на вопросы и получения заказов. Личные продажи обладают тремя важными качествами: они индивидуальны, ориентированы на выстраивание отношений и получение ответной реакции (на отклик).
2. В любом эффективном процессе продаж есть несколько основных этапов: «разведка», «прощупывание почвы», презентация, убеждение, закрытие сделки и послепродажный сервис. Эффективные продавцы должны владеть методами анализа взаимоотношений с клиентами, а также быть профессионалами в искусстве продаж.
3. Торговый (коммерческий) персонал — это нити связей компании со своими клиентами. Для многих клиентов контактное лицо (продавец, торговый представитель, агент) — это и есть сама компания, и именно торговый представитель предоставляет ей столь необходимую информацию о клиенте. Продуманная структура отдела продаж и подходы к управлению им имеют первостепенное значение для максимизации эффективности и рентабельности всей работы компании по продажам.
4. Организация работы коммерческого персонала требует выбора целей, стратегии, структуры отдела, размера и принципов оплаты труда сотрудников. Цели могут заключаться в анализе потенциальных клиентов, нацеливании себя на поиск новых клиентов или на работу с уже имеющимися, коммуникации, собственно продаже, обслуживании, сборе информации и распределении продукции в случаях ее нехватки. Стратегия требует выбора наиболее эффективного сочетания подходов к продажам. Структурирование отдела продаж, коммерческого персонала предполагает распределение ответственности по географическому принципу, продуктам или рынкам (или их комбинации). Чтобы оценить, насколько многочисленным должен быть торговый персонал, фирма оценивает общую рабочую нагрузку и необходимое количество человеко-часов (и, следовательно, требуемое число сотрудников-продавцов). Для вознаграждения торговых представителей необходимо решить, какие виды заработной платы, комиссионных, премий, компенсации расходов и льгот следует им предлагать, а также какой удельный вес должен иметь фактор удовлетворенности клиентов при определении общей суммы вознаграждения.
5. Управление коммерческим персоналом включает в себя пять основных компонентов: (1) наем и отбор торговых представителей; (2) их обучение методам продаж и продуктам компании, ее политике и привитие им ориентации на удовлетворение потребностей клиентов; (3) контроль за коммерческим персоналом и помощь торговым представителям в эффективном использовании их времени; (4) их мотивирование и установление сбалансированных квот продаж, адекватных денежных вознаграждений и дополнительных мотивационных факторов; (5) оценку деятельности по продажам — как индивидуальных сотрудников, так и их групп.
6. Прямой маркетинг — это использование каналов прямого взаимодействия с потребителями для их охвата и доведения товаров и услуг до клиентов без использования рыночных посредников. Специалисты по прямому маркетингу могут использовать ряд каналов для установления контактов с отдельными потенциальными и существующими клиентами: это прямая почтовая рассылка, маркетинг по каталогам, телемаркетинг, веб-сайты и мобильные устройства. При этом они стремятся получить ответ, которым, как правило, является прямой заказ клиента.
7. Основные каналы прямого маркетинга — это прямая почтовая рассылка, маркетинг по каталогам, телемаркетинг и информационные телевизионные рекламные программы. Эти каналы предлагают компаниям несколько преимуществ: (1) они дают им возможность не только информировать целевых клиентов о преимуществах предложения, но и стимулировать покупки; (2) по сравнению с другими формами маркетинговых коммуникаций они менее заметны для конкурентов и (3) они позволяют фирмам измерять реакции целевых клиентов на свои маркетинговые кампании, чтобы решить, какие из них были наиболее прибыльными.

В центре внимания

Avon

Avon, старейшая в мире косметическая компания, занимающаяся прямыми продажами, начала свою деятельность в 1886 году после того, как коммивояжер-книготорговец Дэвид МакКоннелл начал бесплатно предлагать образцы духов для привлечения клиентов-женщин. Когда же он убедился, что духи более популярны, чем книги, МакКоннелл забросил книготорговлю и основал Калифорнийскую парфюмерную компанию, которую его сын позже переименовал в честь места рождения Шекспира. МакКоннелл нанял 50-летнюю миссис П. Ф. Олби, чтобы она торговала парфюмерией и набирала команду по продажам, предоставив женщинам одну из первых возможностей работать вне дома и получать доход в эпоху, когда это было далеко не нормой. Первый каталог Avon был напечатан в 1905 году, а первая печатная реклама фирмы появилась в следующем году в журнале Good Housekeeping, который 25 лет спустя одобрил одиннадцать продуктов Avon, что было рекордным количеством для одной компании.

Дамам из Avon, которые стучались в двери домов, устраивали вечеринки и привлекали друзей к распространению продуктов компании, была обеспечена ниша в популярной культуре, когда в 1950-х и 1960-х годах появились телевизионные рекламные ролики Ding Dong, Avon Calling («Динь-динь, это „Эйвон"»). Базовая модель прямых продаж Avon не претерпевала существенных изменений на протяжении многих лет. Вступительный взнос для того, чтобы стать торговым представителем Avon, небольшой. Торговые представители могут выбрать один из трех стартовых наборов — за 25, 50 и 100 долларов, содержащих каталоги, образцы продукции, бланки заказов, сумки для доставки и формы для дальнейшего набора персонала. Avon печатает новый каталог каждые две недели своей «кампании». Торговые представители распространяют каталоги среди клиентов и потенциальных покупателей, принимают заказы, которые они же сами и доставляют, используя товары из запасов, доставленных им со складов Avon. Сегодня клиенты также могут заказывать и напрямую через интернет. Комиссионные начинаются с 20 % для индивидуальных и групповых продаж до 150 долларов и доходят до 40 % для продаж, превышающих 500 долларов; продажи на сумму более 10 000 долларов США приносят 50 %-ю комиссию. Десять «лидерских» уровней предлагают бонусы и поощрения в зависимости от уровня продаж в рамках конкретной маркетинговой кампании.

Avon

Источник: Home Bird/Alamy Stock Photo

Каждый торговый представитель также может привлечь к этой деятельности других людей, из которых образуется его «команда»; а эти «другие» затем тоже набирают все новых агентов-распространителей, в конечном счете увеличивая комиссионные для «лидера» команды. Но есть в этом процессе границы. Avon вызвала переполох, когда вышла из Ассоциации прямых продаж, сославшись на необходимость более строгой этики многоуровневого маркетинга, который иногда рассматривается как «схема Понци»*. Компания установила ограничение на размер прибыли, которую можно получить от вовлечения других сотрудников. Avon позволяет представителям получать комиссионные только от трех нижестоящих уровней их личных торговых команд, а не от бесконечного их числа, что поощряет деятельность по реальным продажам клиентам, а не по выстраиванию команды продавцов.

Компания Avon одной из первых вышла на международные рынки; в 2010 году Бразилия стала ее крупнейшим рынком сбыта. Но компания столкнулась с более жесткой конкуренцией как на международном уровне, так и внутри США. Транснациональные корпорации, такие как P&G и Unilever, вторгались на рынки развивающихся стран, а универмаги и аптеки расширяли свой ассортимент, предлагая выбор доступной косметики; кроме того, появились специализированные косметические и парфюмерные розничные сети, такие как Ulta Beauty и Sephora. В то время как продажи Ulta выросли с 1,45 миллиарда до 3,2 миллиардов долларов в период с 2010 по 2014 год, продажи Avon в Северной Америке за это время упали с 2,2 миллиардов до 1 миллиарда долларов.

Одной из причин сокращения доли рынка Avon было то, что компания не спешила реагировать на распространение маркетинга в интернете и социальных сетях. Только в 2014 году Avon попыталась обновить свой веб-сайт, который оставался в неизменном виде уже на протяжении десяти лет, и выпустила маркетинговые материалы специально для своих латиноамериканских представителей, продажи которых значительно превосходили продажи их неиспаноязычных коллег. Социальные сети и онлайн-продажи становились все более важными, поскольку личные контакты становились все более проблематичными в мире, где женщины составляют уже почти 50 % рабочей силы. Кроме того, миллениалы — быстро растущий рынок с годовой покупательной способностью, которая, по оценкам, достигнет 1,4 триллиона долларов к 2020 году, — предпочитали сидеть в интернете, а не лицезреть различные «торговые шоу» у себя дома, и все больше обращали внимание на лидеров мнений — инфлюенсеров — в Facebook, Instagram и Twitter, т. е. становились более восприимчивы к маркетингу в социальных сетях, который Avon не удалось в должной мере задействовать.

В 2015 году Avon разделила свою деятельность, продав большую часть своего бизнеса в Северной Америке частной инвестиционной компании Cerberus Holdings (ее предприятия в США, Канаде и Пуэрто-Рико теперь работают как New Avon LLC) и переместив штаб-квартиру в Лондон. К 2017 году рыночная капитализация Avon упала

* «Схема Понци» (Ponzi scheme) — в постсоветских странах это явление более известно как «финансовая пирамида». — *Примеч. науч. ред.*

до 1,3 миллиарда долларов — это было резким снижением по сравнению с более чем 21 миллиардом долларов чуть более десяти лет назад. Многие причины этого имели свои корни в невнятной маркетинговой стратегии начала 2000-х годов, когда Avon колебалась между продолжением политики прямых продаж и продвижением своей продукции через розничную торговлю, испытывая при этом трудности с внедрением работоспособной интернет-платформы, которая могла бы облегчить переход к онлайн-продажам, и предприняв ряд шагов по корпоративной реструктуризации, которые были в большей мере направлены на сокращение расходов, чем на достижение стратегического видения. Кроме того, компания столкнулась с регуляторными проблемами на быстрорастущем китайском рынке.

Понимая, что фирма сбилась с пути и ей, чтобы расти и процветать, нужно наращивать свою способность извлекать выгоду из новых тенденций и возможностей, Ян Зайдерфелд, бывший президент европейского бизнес-подразделения Unilever, который стал генеральным директором Avon в феврале 2018 года, объявил о партнерстве с Salesforce.com и об инвестициях в размере около 300 миллионов долларов в IT, новые продукты, маркетинг, обучение и цифровые инструменты. Чтобы ввести Avon в эпоху цифровых технологий, руководитель направления косметических продуктов Джеймс Томпсон, ранее работавший в Diageo, решил активизировать постоянное обучение торговых представителей тому, как эффективно использовать платформы Facebook и Instagram, в дополнение к развитию собственной платформы Avon, которая привязывает прямые онлайн-покупки к конкретным торговым представителям. Был также назначен первый директор по цифровым технологиям — для разработки персонализированных приложений продвижения косметических продуктов. Эти приложения связывают клиентов с торговыми представителями через камеру телефона и используют анализ данных, чтобы не заставлять клиентов строить догадки при покупке косметики. Опираясь на свои корни в методе прямых продаж, используя новые технологии и изменения в способах общения с потребителями, обмена информацией и совершения покупок, Avon стремится обновить свою бизнес-модель и восстановить свои позиции на рынке.

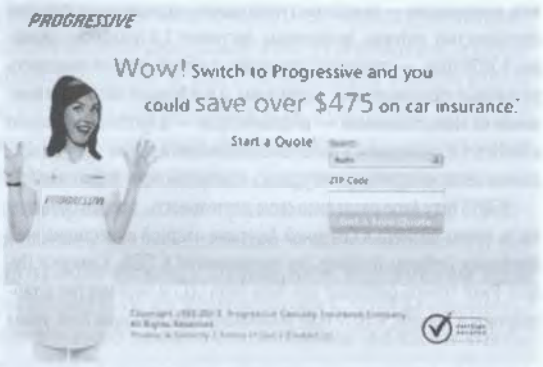
В январе 2020 года Avon была приобретена бразильской многонациональной компанией по производству косметики и средств личной гигиены Natura & Co, в результате чего была создана четвертая по величине косметическая компания в мире. Это приобретение добавляет Avon в портфель брендов Natura & Co, в который, помимо собственного бренда Nature, входят The Body Shop и Aesop. Это приобретение позволило Natura & Co занять лидирующие позиции среди компаний прямых продаж — онлайн и офлайн — с более чем 6,3 миллиона консультантов и представителей брендов Avon и Natura[49].

Вопросы

1. Какие факторы способствовали первоначальному успеху Avon на рынке? Как эти факторы менялись с течением времени?
2. Каковы ценностные предложения Avon для своих клиентов, торгового персонала и стейкхолдеров?
3. Как изменилась роль личных продаж за последние несколько десятилетий? Могут ли личные продажи оставаться жизнеспособной бизнес-моделью, учитывая повсеместное распространение социальных сетей и мобильных коммуникаций?

Progressive Insurance

Progressive Corporation — один из крупнейших поставщиков услуг страхования автомобилей, мотоциклов, лодок и домов на колесах в США. Основанная в 1937 году компания считается одним из самых инновационных страховых агентств в отрасли. С самого начала философия Progressive заключалась в том, чтобы подходить к автострахованию «как ни одна другая компания».



Progressive Insurance.
Источник: NetPhotos/Alamy Stock Photo

Progressive привлекает новых клиентов благодаря своим уникальным предложениям продуктов и услуг. Например, это была первая страховая компания, предложившая услуги по урегулированию убытков «на ходу», круглосуточный прием заявок о страховых случаях и сниженные ставки для аккуратных водителей. В 1994 году Progressive представила услугу сравнения стоимости страховых полисов при покупке, поощряя клиентов звонить по номеру 800-AUTO-PRO (теперь 800-PROGRESSIVE) и получать расценки Progressive вместе со сравнительными данными о ценах трех конкурентов. Progressive расширила эту услугу, запустив инструмент сравнения цен в интернете. Progressive также была первой страховой компанией, представившей «автомобиль немедленного реагирования» (IRV — Immediate Response Vehicle) — специальный автомобиль, который доставляет подготовленных специалистов по урегулированию претензий туда, где они нужны клиентам, в том числе на место происшествия. Сегодня компания расширила эти свои услуги до тысяч IRV по всей стране.

Индустрия страхования за эти годы сильно изменилась, поскольку потребители стали более образованными, все более сознательно подходят к своим расходам; они с меньшей вероятностью будут использовать какого-либо агента в процессе покупки. Джонатан Бимер, директор Progressive по маркетинговой стратегии и инновациям в бизнесе, объяснил медиастратегию компании так: «Как компания мы всегда верили, что клиенты должны иметь возможность взаимодействовать с нами по выбранному ими каналу. В прошлом это взаимодействие

осуществлялось по телефону, через интернет или через агента. Социальные сети — еще одно средство взаимодействия клиентов с нашим брендом». Компания имеет сеть из 35 000 независимых агентов, но также предоставляет клиентам возможность взаимодействовать с компанией через интернет и с помощью мобильных устройств. Progressive также предлагает потребителям несколько вариантов управления своими заявками на обслуживание. Страхователи могут доставить свой поврежденный автомобиль в сервисный центр Progressive или позвонить в службу помощи на дорогах Progressive, чтобы решить проблемы — от спущенных шин и до необходимых слесарных работ.

Потребители положительно отреагировали на маркетинговые кампании Progressive в последние годы благодаря культовому персонажу компании по имени Фло. Фло — это причудливая, остроумная, энергичная сотрудница Progressive, одетая в белую униформу и белый фартук с логотипом компании. Она представляет бренд Progressive и его сотрудников. Рекламные ролики с Фло часто показывают воображаемый страховой супермаркет и нацелены на потребителей, которые рассматривают покупку нового страхового полиса или переходят от одного страховщика к другому. Компания обнаружила, что использование лица, представляющего Progressive Insurance, помогает потребителям представить нематериальный акт покупки и продажи страховки как материальный. Progressive также часто включает в свои рекламные ролики бело-голубой «страховой пакет». Опять же, это подтверждает идею о том, что Progressive продает что-то конкретное, а не нечто абстрактное. В каждом рекламном ролике Фло старается изо всех сил помочь клиентам и их бизнесу. Она работает вместе с сантехниками, возит кусты с ландшафтными дизайнерами и находит застрявшие машины и водителей под проливным дождем. Фло, ее страховые пакеты и «суперцентры» помогли дифференциации Progressive в конкурентной среде.

Сегодня Фло стала одной из самых узнаваемых рекламных икон в маркетинге и сделала имя Progressive нарицательным. Тем не менее маркетинговая команда Progressive заботится о том, чтобы это лицо компании было современным и актуальным. Фло появляется на всех типах экранов, включая телевизоры, компьютеры, мобильные устройства, приложения для смартфонов, видеоигры (такие как Sims Social) и анимированные видеоролики YouTube. У нее даже есть собственная страница в Facebook (с миллионами подписчиков). Маркетинг Progressive также получил множество наград, в том числе награду Adweek «Гений бренда: маркетолог года» и награду Effie за эффективность маркетинга.

Progressive является лидером в использовании новых технологий для оптимизации процесса продажи страховых услуг. Среди технологических особенностей компании можно выделить следующие:

- *Обслуживание и управление полисами* позволяет клиентам обновлять информацию, осуществлять платежи, получать данные об отзыве транспортных средств и многое другое.
- *Возможность онлайн-приема заявок* позволяет клиентам сообщать об автомобильных авариях и страховых случаях за считанные минуты с помощью собственного визуального инструмента связи с компанией. Он даже позволяет им договариваться о передаче поврежденной машины в ближайшую ремонтную мастерскую.
- *Бегущая строка* отображает фактические тарифы Progressive Auto Insurance рядом с тарифами других ведущих автостраховщиков.
- *Указатель местоположения офисов страховых агентов* позволяет клиентам, которые предпочитают покупать страховку через посредника, искать местных независимых страховых агентов.
- *Сервис «Поговори со мной»* предлагает обслуживание клиентов в чате, что позволяет онлайн-покупателям с вопросами о стоимости автострахования пообщаться с представителем компании через интернет или попросить его перезвонить напрямую.

Чтобы клиентам было удобнее узнавать о Progressive, компания также создала чат-бота Фло в Facebook Messenger, став первой из 10 крупнейших страховых компаний США, которая позволяет пользователям взаимодействовать с Progressive с помощью голосовых сообщений. Если чат-бот Фло не может ответить на конкретный вопрос, представитель Progressive вмешивается и подхватывает разговор по телефону или в мессенджере.

Помимо оптимизации работы с клиентами, Progressive также вкладывает значительные средства в разработку решений, расширяющих возможности своих независимых агентов по всей стране. Представленная в 2018 году передовая платформа для портфельных котировок Progressive «Только для агентов» содержит множество функций, предназначенных для повышения эффективности и результативности торговых агентов. Эти функции включают в себя:

- *Интегрированные данные из сторонних источников*, призванные помочь агентам идентифицировать и быстро добавлять в свои записи дополнительные транспортные средства, водителей и продукты, зарегистрированные на адрес клиента.
- *Автоматическое заполнение повторяющейся информации* в предложениях продуктов для сокращения работы.
- *Упрощенное предложение и покупка* страховых продуктов для дома, квартиры, арендаторов, автомобилей и отдыха, поддерживаемое в едином рабочем процессе.
- *Одновременный вывод окон для сравнения данных*, чтобы помогать агентам консультировать клиентов по правильному страховому покрытию.
- *Подсказки на экране коммерческого предложения*, чтобы выделить возможности скидок и функции, которые могут повысить его ценность и для клиентов, и для агентов.

Рост Progressive за последние два десятилетия был впечатляющим — благодаря его инновационным и доступным страховым решениям, а также эффективным кампаниям прямого маркетинга. В период с 1996 по 2019 год объем продаж компании вырос с 3,4 миллиардов до 39 миллиардов долларов. В настоящее время Progressive является третьим по величине автостраховщиком в США, ведущим продавцом мотоциклетного и коммерческого автострахования, а также одним из 20 крупнейших страховщиков домовладений[50].

Вопросы

1. Что сделала Progressive за эти годы «правильно» для привлечения новых страховых клиентов?
2. Проанализируйте кампанию прямого маркетинга Progressive, которая в основном вращается вокруг персонажа Фло. Почему она находит такой отклик у потребителей?
3. Что еще должна сделать компания Progressive, чтобы оставаться на передовых позициях в высококонкурентной страховой отрасли?

Часть VI

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ЦЕННОСТИ

Глава 15

Выстраивание каналов дистрибуции* и управление ими

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Определять роль маркетинговых каналов.
2. Объяснять принятие ключевых решений в области управления сбытовыми каналами.
3. Анализировать, как фирмы организуют сотрудничество внутри этих каналов и разрешают конфликты.
4. Обсуждать вопросы того, как фирмы управляют рыночной логистикой.

* В тексте этой главы авторы «жонглируют» такими понятиями, как «канал дистрибуции», «канал сбыта», «маркетинговый канал», не оговаривая в явном виде, что этими терминами обозначается одно и то же. А зачастую говорится просто о «канале» — наверное, для краткости. Читателю следует иметь это в виду. — *Примеч. науч. ред.*

L.L.Bean

Компания L.L.Bean вышла за рамки своего знаменитого каталога, чтобы начать продавать через интернет и собственные магазины.
Источник: L.L.Bean

Успех в деле создания рыночной ценности неотделим от вопросов доведения этой ценности до потребителей. Вместо того чтобы ограничивать свое внимание непосредственными поставщиками, дистрибьюторами и клиентами, в холистическом маркетинге вся цепочка поставок рассматривается как «сеть создания ценности», в которую включаются и поставщики прямых поставщиков, и клиенты дистрибьюторов. Специалисты по холистическому маркетингу также изучают, как новые технологии меняют способы совершения клиентами покупок, а розничными продавцами — продаж, и находят новые разные способы дистрибуции своих предложений. Для примера рассмотрим, как компания L.L.Bean выстраивает прочные связи с клиентами с помощью хорошо реализуемой стратегии сбыта.

Основатель L.L.Bean Леон Леонвуд Бин в 1911 году как-то вернулся с охоты в штате Мэн с холодными, мокрыми ногами и революционной идеей приделать к рабочим резиновым сапогам кожаный верх, чтобы в результате получилась удобная и функциональная обувь. Бин разослал трехстраничный буклет большому числу охотников, в котором описал преимущества своих новых ботинок Maine Hunting Shoe и дал на них полную гарантию. Его обувь поначалу не имела большого успеха. Из первых 100 заказанных пар 90 были возвращены после того, как их кожаный верх отвалился от резинового низа. Верный своему слову, Бин вернул деньги согласно стоимости покупок, а потом нашел способ устранить эту проблему. Компания L.L.Bean быстро стала известна как производитель надежной экипировки для активного отдыха, которому можно доверять. Компания гарантирует 100 %-е удовлетворение клиентов своими продуктами, что по-прежнему лежит в основе ее бизнеса, как и ее исходное «золотое правило»: «Продавайте хорошие товары с разумной прибылью, относитесь к своим клиентам по-человечески, и тогда они всегда вернутся к вам, чтобы купить еще». Очень «мягкая» и «либеральная» политика возвратов, позволяющая покупателям возвращать бывшие в употреблении товары или обменивать их на совершенно новые в любое время, помогла привлечь многих клиентов. Однако с годами все больше и больше «хитрецов» начали злоупотреблять возможностями этой политики, например покупая старые и поврежденные продукты L.L.Bean на вторичном рынке и отправляя их в адрес компании, получая взамен возврат полной суммы денег. В ответ LLBean была вынуждена пересмотреть эту свою политику 102-летней давности, сославшись на понесенные за пять лет убытки в размере более 250 миллионов долларов в результате этих злоупотреблений. Обновленная гарантия дает покупателям право на возврат продукции в течение одного года с момента покупки с обязательным предъявлением чека. Хотя эта новая политика полностью соответствует тому, что предлагают другие продавцы товаров для активного отдыха, L.L.Bean столкнулась с негативной реакцией клиентов на отказ от практики неограниченного возврата[1].

С появлением электронной и мобильной коммерции (продаж в интернете и через мобильные устройства) клиенты стали покупать такими способами, какие ранее никогда не практиковались. Сегодня компании должны создавать постоянно развивающуюся и сложную систему каналов дистрибуции и сеть создания ценности и управлять ими. В этой главе мы рассматриваем стратегические и тактические вопросы интеграции маркетинговых каналов и развития сетей создания рыночной ценности. Мы обсудим вопросы маркетинговых каналов с точки зрения розничных продавцов отдельно в главе 17.

РОЛЬ КАНАЛОВ ДИСТРИБУЦИИ

Большинство производителей не продают свои товары напрямую конечным пользователям — между ними стоит множество посредников, выполняющих самые разные функции. Эти посредники составляют маркетинговый канал (также называемый торговым каналом или каналом сбыта). **Каналы сбыта** — это наборы взаимозависимых организаций, участвующих в процессе доведения товара или услуги до покупателя. Они представляют собой набор путей, по которым продукт проходит после своего производства, кульминацией чего является его покупка и потребление конечным пользователем[2].

Некоторые посредники, такие как оптовики и розничные продавцы, покупают товары, получают на них право собственности и перепродают их. Эти посредники называются **торговцами**. Другие — брокеры/маклеры, представители производителей, торговые агенты — ищут покупателей и могут вести переговоры от имени производителя, но не получают право собственности на товары; их называют **агентами**. Третьи — транспортные компании, организации, предоставляющие складские услуги, банки, рекламные агентства, — помогают в процессе дистрибуции, но не получают права собственности на товары и не договариваются о покупках или продажах; их называют **фасилитаторами***.

Каналы дистрибуции всех типов играют важную роль в успехе компании и влияют на все другие маркетинговые решения. Их следует оценивать в контексте всего процесса производства, дистрибуции, продаж и обслуживания продуктов. Одной из главных функций каналов является превращение потенциальных покупателей в выгодных клиентов: каналы должны не только обслуживать рынки, но и участвовать в их создании.

Выбор каналов влияет на все остальные маркетинговые решения. Ценообразование компании зависит от того, использует ли она, например, онлайн-дискаунтеры или пафосные бутики. Ее решения по организации работы коммерческого персонала и по рекламной деятельности зависят от того, в какой степени дилеры нуждаются в обучении и мотивации. Кроме того, решения о каналах означают принятие относительно долгосрочных обязательств перед другими фирмами, а также необходимость выработки наборов корпоративных политик и процедур. Когда автопроизводитель заключает соглашение с независимыми дилерами для продажи своих автомобилей, он не может на следующий день заменить их собственными торговыми точками. Но в то же время сам выбор канала зависит от маркетинговой стратегии компании. Холистический маркетинг требует, чтобы маркетинговые решения во всех этих различных областях принимались с целью максимизации общей ценности для компании.

Почему производитель делегирует часть работы по продаже посредникам, отказываясь от контроля над тем, как и кому продается его продукция? Благодаря своим наработанным контактам, опыту, специализации и масштабу деятельности посредники делают товары широко доступными для целевых рынков, предлагая бóльшую эффективность и результативность, чем фирма-производитель могла бы достичь в одиночку.

Многим производителям не хватает финансовых ресурсов и опыта, чтобы продавать напрямую потребителям своей продукции. Фирма William Wrigley Jr. Company не сочла целесообразным открывать небольшие розничные магазинчики жевательной резинки по всему миру или продавать ее через интернет или по почте. Через разветвленную сеть частных дистрибьюторских организаций ей оказалось работать проще. Даже Ford было бы трудно самому решать все те задачи, которые выполняют его более чем 8000 дилерских центров по всему миру.

ФУНКЦИИ КАНАЛОВ ДИСТРИБУЦИИ

Канал сбыта (дистрибуции) выполняет работу по перемещению товаров от производителей к потребителям. Он заполняет собой все те «пространственно-временны́е дыры», которые отделяют производителей товаров и услуг от тех, кто в них нуждается или хочет их получить.

* К сожалению, в русском языке отсутствует краткий термин, которым можно было бы характеризовать это понятие, поэтому приходится использовать это весьма двусмысленное и не слишком удачное заимствование из английского (facilitator). Обычно в деловой лексике «фасилитатором» принято называть человека, который способствует успешной групповой коммуникации во время проведения каких-то занятий, семинаров, тренингов и т. д. Однако в контексте этой книги термин «фасилитатор» используется в смысле, более близком к исходному, более широкому значению английского слова to facilitate — способствовать, содействовать. Можно сказать, что авторы называют «фасилитаторами» все физические лица и организации, которые каким-либо образом поддерживают определенные виды бизнес-деятельности, помогают им, но сами их не ведут. — *Примеч. пер.*

Участники маркетингового канала выполняют ряд ключевых функций:

- Собирают информацию о потенциальных и существующих клиентах, конкурентах, других рыночных игроках и силах, действующих в данной маркетинговой среде.
- Вырабатывают и распространяют убедительную информацию и рыночные сигналы, чтобы стимулировать покупки и повышать лояльность клиентов к брендам.
- Ведут переговоры и достигают договоренностей по ценам и другим условиям, чтобы можно было осуществлять передачу прав собственности или владения.
- Размещают заказы у производителей.
- Привлекают финансовые средства для поддержания должных уровней складских запасов на разных участках маркетингового канала.
- Принимают на себя риски, связанные с соответствующей деятельностью.
- Предоставляют покупателям финансирование и способствуют проведению оплат.
- Принимают меры, чтобы покупатели оплачивали счета через банки и другие финансовые учреждения.
- Контролируют фактическую передачу права собственности на товары от одной организации или лица к другой.

Все функции каналов имеют три общие характеристики: они используют ограниченные ресурсы, их часто можно выполнять лучше за счет специализации, и они могут быть перераспределены между участниками канала. Функции каналов можно проиллюстрировать с точки зрения потоков товаров и услуг по ним. Пять наиболее распространенных потоков показаны на рис. 15.1. Если бы эти потоки были наложены на одну диаграмму, мы бы увидели огромную сложность организации даже простых маркетинговых каналов.

Многие функции каналов включают двунаправленные потоки товаров и услуг. Некоторые из этих функций (хранение и перемещение, передача прав собственности и коммуникация) соответствуют прямому «потоку действий» — от производителя к покупателю; другие (заказ и оплата) относятся к обратному — от клиентов к производителю. А еще есть такие (информация, переговоры, финансы и риск-менеджмент), которые описывают двунаправленное движение.

Важный вопрос при организации канала заключается не в том, нужно ли выполнять различные его функции — они все должны выполняться, — а скорее в том, кто должен их выполнять. Передача некоторых функций посредникам снижает издержки и цены производителя, но посредник должен получать за свою работу оплату. Если посредники более эффективны, чем

Рис. 15.1. Пять потоков в маркетинговом канале

производитель, цены для потребителей должны быть ниже. Если потребители сами выполняют некоторые функции, им должны предоставляться еще более низкие цены. Таким образом, изменения в организации каналов сбыта в значительной степени отражают появление более эффективных способов объединения или разделения экономических функций, в результате выполнения которых целевым клиентам обеспечивается доступность требуемого ассортимента товаров.

УРОВНИ КАНАЛОВ

Каналы дистрибуции можно описывать в терминах количества посредников, существующих между производителем и конечным потребителем. Количество посредников, также называемых уровнями канала, определяет его длину и ширину. На рис. 15.2(a) показаны несколько каналов сбыта потребительских товаров разной протяженности.

Канал, в котором отсутствуют какие-либо уровни, также называемый каналом прямого маркетинга, состоит из производителя, продающего напрямую конечному потребителю. Основными примерами этого являются продажи с доставкой заказов по почте, на домашних вечеринках, онлайн-продажи, телемагазины, телемаркетинг, продажи «от двери до двери» и в магазинах, принадлежащих непосредственно производителям. Традиционно компания Franklin Mint продавала предметы коллекционирования по почте; Red Envelope продавала подарки онлайн; Time-Life — музыкальные и видеоколлекции с помощью телевизионных рекламных роликов или более длинных рекламных телепрограмм; некоммерческие и политические организации и кандидаты использовали и используют для сбора средств телефон; торговые представители Avon продавали косметику «от двери к двери»; Tupperware продавала свои контейнеры через домашние вечеринки; а Apple торговала компьютерами и другой бытовой электроникой в собственных магазинах. Многие из этих фирм теперь продают товары своим клиентам напрямую через интернет и по каталогам. Даже традиционные фирмы — производители потребительских товаров рассматривают возможность запуска сайтов электронной коммерции, ориентированных непосредственно на потребителя, добавляя их в свой набор каналов. Так, Kimberly-Clark запустила онлайн-магазин Kleenex в Великобритании.

Одноуровневый канал содержит одного торгового посредника, например розничного продавца. Двухуровневый канал содержит двух посредников, обычно оптовика и розничного продавца. В Японии, где плотность городского населения высока, а торговые точки разрознены, канал дистрибуции продуктов питания может состоять из шести уровней! Получение информации о конечных пользователях и осуществление контроля становится для производителя — по мере увеличения количества уровней каналов — все более сложным делом.

На рисунке 15.2(b) показаны каналы, обычно используемые в маркетинге на B2B-рынке. Производитель товаров для промышленности может использовать свой торговый персонал, чтобы продавать напрямую промышленным

Рис. 15.2. Каналы дистрибуции потребительского рынка и B2B-рынка

потребителям; или он может продавать дистрибьюторам промышленных продуктов, которые перепродают эти изделия потребителям; или он может продавать через агентов или через свои офисы продаж промышленным потребителям напрямую или опосредованно через тех же промышленных дистрибьюторов. Можно сказать, что наиболее распространены одно- и двухуровневые маркетинговые каналы, а также каналы прямого маркетинга («нулевые», в которых нет никаких уровней).

Каналы обычно описывают прямое движение продуктов от производителей и поставщиков к пользователю, но «обратные» каналы также важны. Они выполняют несколько важных функций: обеспечивают возможность повторного использования продуктов или контейнеров (например, многоразовых бочек с химикатами), восстановление и ремонт продуктов для последующей перепродажи (таких как печатные платы или компьютеры), переработку и утилизацию продуктов и упаковки. К посредникам, которые обеспечивают в канале взаимодействие в обратном направлении, также относятся центры приема вторсырья, компании по сбору мусора, центры переработки отходов и т. д.

МНОГОКАНАЛЬНАЯ ДИСТРИБУЦИЯ

Успешные компании сегодня обычно используют многоканальную дистрибуцию, задействуя два или более маркетинговых канала для охвата различающихся клиентских сегментов в одной области рынка. Так, HP использует свой торговый персонал для продажи крупным клиентам, исходящий телемаркетинг — клиентам среднего размера, прямую почтовую рассылку с бесплатным телефонным номером — небольшим клиентам, розничных продавцов — еще более мелким клиентам и интернет для продажи специализированных товаров. Каждый канал может ориентироваться на разные сегменты покупателей или разные потребности одного покупателя, чтобы доставлять нужные продукты в нужные места правильным способом и с наименьшими затратами[3].

Когда разные каналы нацелены на одних и тех же клиентов, это может приводить к конфликтам, росту необязательных расходов или недостаточному спросу. Фирма Dial-a-Mattress успешно росла в течение трех десятилетий, продавая матрасы напрямую по телефону, а затем через интернет. Однако попытка серьезного расширения бизнеса — запуск 50 обычных магазинов в крупных городских районах — потерпела неудачу. Не слишком подходящие места для расположения этих магазинов, выбранные потому, что руководство считало популярные среди публики локации слишком дорогими, не смогли генерировать достаточного клиентского трафика. В конце концов компания объявила о своем банкротстве[4].

С другой стороны, когда крупная розничная компания, продававшая по каталогу и через интернет, вложила значительные средства в обычные магазины, результаты оказались другими. Покупатели, жившие или работавшие недалеко от открытых магазинов, стали реже совершать покупки по каталогу, но их покупательское поведение в сети не изменилось. Как выяснилось, покупатели, которым нравилось проводить время, рассматривая предлагаемые продукты, были склонны либо пользоваться каталогом, либо посетить магазин; эти каналы оказались взаимозаменяемы. С другой стороны, клиенты, которые совершали покупки в интернете, были более сосредоточены на совершении транзакций и заинтересованы в оперативности, поэтому открытие магазинов на них повлияло в меньшей степени. Было обнаружено, что количество возвратов и обменов в магазинах увеличилось из-за их доступности и простоты, но дополнительные покупки, сделанные в магазинах после этих возвратов или обменов, компенсируют любые потери подобного рода[5].

Исследования показали, что клиенты, которые готовы приобретать продукты в разных каналах сбыта, могут быть более ценными для фирм-продавцов и производителей[6]. Так, Nordstrom обнаружил, что такие покупатели тратят в четыре раза больше, чем те, кто делает покупки только через один канал, хотя некоторые академические исследования показывают, что этот эффект проявляется в большей степени в случаях с «гедонистическими» (одежда и косметика), чем функциональными (офисные и садовые принадлежности) товарами[7].

Сегодня большинство компаний внедрили у себя многоканальный маркетинг. Disney продает свои видеоролики по нескольким каналам: у кинопрокатчиков (Netflix и Redbox), в магазинах Disney (принадлежащих и управляемых The Children's Place), розничных магазинах (Best Buy), интернет-магазинах (собственные

интернет-магазины Disney и Amazon.com), через каталог Disney Club и других продавцов по каталогам, а также через свой стриминговый подписной сервис Disney+. Это разнообразие обеспечивает Disney максимальный охват рынка и позволяет предлагать свои видео по разным ценам.

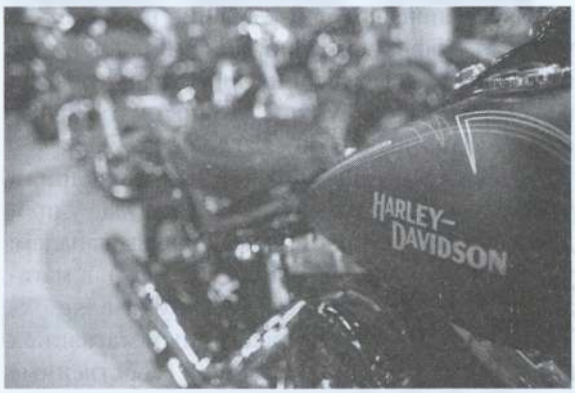
Иногда компания выбирает новый или нетрадиционный канал из-за сложности, стоимости или неэффективности работы с основным каналом. Когда магазины видеопроката быстро приходили в упадок, Coinstar успешно представила сеть Redbox из удобно расположенных киосков проката DVD и кассет с играми. Netflix быстро отказался от канала, который принес ей большой успех, — от прямой почтовой рассылки, — чтобы извлечь еще бóльшую выгоду из нового.

Компании-производители все чаще используют каналы цифровой дистрибуции, продавая напрямую в интернете или через сайты интернет-магазинов. При этом они стремятся обеспечить бесперебойную совместную работу различных каналов и соответствие тем способам ведения бизнеса, которые предпочтительны для каждого целевого клиента, предоставляя нужную информацию о продукте и сервисе независимо от того, покупают ли эти клиенты в сети, в магазине или по телефону.

Использование нескольких каналов сбыта дает компаниям три важных преимущества. Во-первых, это увеличение охвата рынка. Мало того, что большее число клиентов получает возможность покупать продукцию компании в большем количестве мест, но вдобавок к этому, как отмечалось ранее, те, кто покупает более чем в одном канале, часто оказываются более прибыльными по сравнению с клиентами, использующими только один канал[8]. Второе преимущество — более низкие затраты на организацию продаж в дополнительных каналах. Например, для привлечения мелких клиентов продажи через интернет или по каталогу и телефону обойдутся дешевле, чем личные продажи. В-третьих, это возможность осуществлять кастомизированные продажи, например путем привлечения к участию в процессе продаж сложного оборудования технических специалистов.

Использование одного канала обычно не очень эффективно. Рассмотрим прямые продажи. Продавец должен будет искать и находить потенциальных клиентов, отбирать из них тех, кто может стать реальным, ранжировать их, вести с ними предварительную работу, совершать и закрывать саму продажу, обеспечивать сервис и стараться сделать так, чтобы объем закупок рос. Однако при интегрированном многоканальном подходе предпродажные кампании могут проводить отдел маркетинга, информируя потенциальных клиентов о продуктах компании посредством рекламы, прямой рассылки по обычной и электронной почте; генерировать лиды с помощью телемаркетинга, большего количества рассылаемых электронных писем, работы на торговых выставках и ранжировать эти лиды, обозначая их как «горячие», «теплые» или «холодные». При такой организации процесса продавец выходит на сцену, когда потенциальный клиент уже готов предметно говорить о деле, тратя свое ценное время в первую очередь на закрытие сделки. Эта многоканальная архитектура оптимизирует работу по охвату рынка, кастомизации и контролю продаж, сводя к минимуму затраты и конфликты.

Однако, как и во многих других случаях, требуется достижение компромисса. Новые каналы обычно вызывают конфликты и проблемы контроля и координации. Два (или более) канала



Harley-Davidson

Чтобы никого не раздражать, Harley-Davidson решилась начать онлайн-продажи, предложив покупателям выбирать дилера Harley, у которого они могли бы приобрести запчасти, аксессуары и сопутствующие товары.
Источник: Kristoffer Tripplaar/Alamy Stock Photo

могут конкурировать между собой в борьбе за одних и тех же клиентов[9]. Очевидно, что компаниям необходимо продумывать архитектуру своих каналов и определять, какие из них должны выполнять те или иные функции[10].

Таким образом, гармонизация управления онлайн- и офлайн-каналами стала приоритетом для многих фирм[11]. Есть по крайней мере три стратегии, как добиться эффективного сотрудничества посредников. Один из вариантов — это предлагать через онлайн- и офлайн-каналы разные бренды или продукты. Второй вариант — давать офлайн-партнерам более высокие комиссионные или бонусы, чтобы смягчать негативное влияние параллельного канала на их продажи. Третий вариант заключается в приеме заказов на веб-сайте, но затем их доставку и сбор оплаты должны осуществлять розничные продавцы. Harley-Davidson решил действовать очень осторожно при своем выходе в интернет.

Harley-Davidson

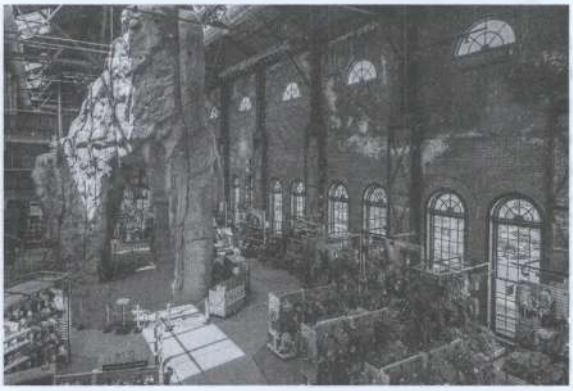
Учитывая, что Harley-Davidson продает преданным поклонникам этой марки запчасти, аксессуары и сопутствующие товары на сумму более миллиарда долларов, что составляет примерно четверть годового дохода фирмы, выход в онлайн для охвата еще большего числа клиентов был очевидным следующим шагом. Однако компании нужно было проявлять осторожность, чтобы избежать недовольства своих 850 дилеров, которые получали большую прибыль от продажи этих товаров. Решение этой дилеммы состояло в том, чтобы побуждать онлайн-клиентов обращаться к дилеру Harley для оформления покупки, обеспечивая тем самым его интерес к тому, чтобы он, дилер, оставался в центре внимания клиентов. Дилеры, в свою очередь, соглашались на ряд стандартных процедур, таких как проверка поступления заказов два раза в день и обеспечение их своевременной отправки. Самовывоз также оставался возможен, а некоторые продукты оставались доступны только в салоне дилера[12].

Компании-производители должны использовать разные каналы продаж бизнес-клиентам разного размера: прямые продажи для крупных клиентов, цифровые или телемаркетинг — для клиентов среднего размера, продажи через дистрибьюторов — для мелких клиентов; но при этом они должны быть готовы к конфликтам по поводу того, кто должен «вести» конкретного клиента. Например, территориальные торговые представители могут стремиться пропускать через себя все продажи на своей территории, независимо от используемого маркетингового канала.

Фирмы, использующие несколько каналов дистрибуции своей продукции, также должны решить, какую ее часть они будут направлять в каждый канал. Например, Patagonia рассматривает интернет как идеальный канал для демонстрации всего ассортимента продукции, учитывая, что из-за ограниченного пространства в розничных точках компании там может предлагаться только какая-то его часть; и даже в ее каталоге рекламируется менее 70 % всего ассортимента[13]. Другие фирмы предпочитают ограничивать свои онлайн-предложения, предполагая, что клиенты обращаются к веб-сайтам и каталогам в поисках только самого «лучшего» из всего ассортимента товаров и не хотят копаться в десятках страниц. REI — это компания, которая очень аккуратно управляет своими многочисленными маркетинговыми каналами.

REI

Поставщик экипировки для активного отдыха на открытом воздухе REI получил высокую оценку отраслевых аналитиков за качественную интеграцию каналов продаж через: свой розничный магазин, веб-сайт, интернет-терминалы, каталог заказов по почте, недорогие торговые точки, мобильное приложение и бесплатный телефонный номер для заказов. Если товара нет в наличии в магазине, все, что



REI

Было обнаружено, что покупки через разные каналы стимулируют дополнительные продажи, что подтвердилось опытом поставщика экипировки для активного отдыха на открытом воздухе REI после того, как он органично интегрировал свои каналы продаж: магазинную розничную торговлю, продажи через интернет, по каталогам и по телефону.
Источник: Darryl Brooks/Alamy Stock Photo

нужно сделать покупателям, — это заказать его на веб-сайте REI через интернет-терминал, находящийся в этом магазине. Менее искушенные в интернет-технологиях клиенты могут попросить работников разместить заказ от их имени на кассе. Но REI не только генерирует трафик из магазина на свой веб-сайт, но и отправляет онлайн-покупателей в свои магазины. Например, если кто-то, просматривая сайт REI, задерживается на странице, на которой под рубрикой «Узнай и поделись» размещена статья о пешем туризме, ему может быть продемонстрирована реклама ботинок для походов, которые доступны в магазине. Чтобы создать у покупателей общее впечатление от взаимодействия с разными каналами, на информационных табличках продуктов в магазине также отображаются определенные значки и символы, используемые в рейтингах и обзорах на REI.com. Как и многие другие розничные продавцы, компания REI обнаружила, что покупатели, пользующиеся двумя каналами, тратят значительно больше, чем те, кто приобретает только через один канал; а клиенты, пользующиеся тремя каналами, тратят еще больше. Например, выяснилось, что каждый третий человек, покупающий что-то в интернете, в среднем потратит в магазине еще 90 долларов, когда придет забрать эту покупку[14].

ВАЖНЕЙШИЕ РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ НУЖНО ПРИНИМАТЬ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КАНАЛАМИ

Чтобы разработать систему маркетинговых каналов, необходимо проанализировать потребности и желания клиентов, установить цели и понять ограничения канала, а также определить и оценить основные альтернативные каналы. После того как компания определилась с каналами, которые она будет задействовать, ей необходимо выбрать, обучить, мотивировать и оценить тех партнеров-посредников, с которыми она будет работать в каждом канале. Со временем структура каналов будет меняться, включая возможность выхода на международные рынки.

УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ КАНАЛА

Компании должны сформулировать цели задействования каждого канала дистрибуции, отталкиваясь от целевых клиентов, которых они хотят охватить, от объемов услуг, которые они собираются предоставить, а также от соответствующих уровней затрат и клиентской поддержки. В условиях конкуренции участники канала должны организовывать свои функциональные задачи так, чтобы минимизировать затраты и при этом обеспечивать требуемый уровень обслуживания. Занимающиеся планированием менеджеры должны быть в состоянии определить несколько сегментов рынка на основе типа предлагаемого сервиса и выбрать лучшие каналы для каждого из них.

Потребители могут выбирать предпочтительные для себя каналы, исходя из уровней цен, ассортимента товаров и удобства, а также своих собственных целей покупок (экономических, социальных или психологических)[15]. Однако один и тот же потребитель может выбирать разные каналы по разным причинам[16]. Так, некоторые люди одновременно готовы «переплачивать» розничным продавцам, предлагающим дорогие товары, такие как часы TAG Heuer или клюшки для гольфа Callaway, и выискивать в дискаунтерах самые низкие цены на бумажные полотенца, моющие средства или витамины под частными торговыми марками. Другие могут изучить каталог перед посещением магазина или провести тест-драйв автомобиля в дилерском центре, прежде чем сделать заказ онлайн.

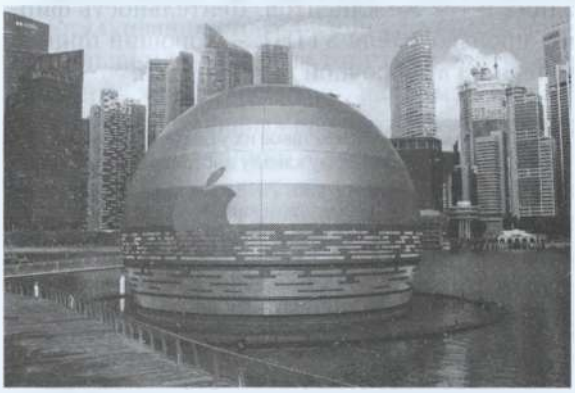
Цели использования канала зависят от характеристик продукта. Крупногабаритные продукты, например строительные материалы, требуют того, чтобы были сведены к минимуму расстояние от склада до клиента и трудозатраты по выполнению заказа. Нестандартные продукты, такие как оборудование, изготовленное согласно индивидуальным требованиям, продаются напрямую через торговых представителей. Продукты, требующие установки или обслуживания, например системы отопления и охлаждения, обычно продаются и обслуживаются самой компанией или ее дилерами, работающими по франшизе. Товары с высокой удельной стоимостью, например генераторы и турбины, часто реализуются через отдел продаж компании, а не через посредников.

Фирмы должны адаптировать цели, с которыми они используют данный канал, к условиям более широкой бизнес-среды. Когда общеэкономические условия ухудшаются, производители стремятся продвигать товары на рынок через более короткие каналы и без дополнительных услуг, которые увеличивают конечные цены. Правовые нормы и ограничения также влияют на то, как будет выглядеть канал. Например, законодательство США не поощряет механизмы каналов сбыта, которые существенно снижают конкуренцию или создают монополию.

Выходя на новые рынки, фирмы часто внимательно наблюдают за тем, что делают другие. Auchan, французская розничная сеть супермаркетов, имеющая более 3000 торговых точек по всему миру, посчитала присутствие своих французских конкурентов Leclerc и Casino в Польше ключевым моментом в своем решении выйти на этот рынок[17]. Цель Apple по созданию динамичной атмосферы в точках розничных продаж продукции не могла быть достигнута при использовании существовавших каналов, поэтому компания решила открыть свои собственные магазины.

Магазины Apple

Когда фирма Apple в 2001 году открыла свои собственные магазины, многие сомневались в их перспективах; BusinessWeek опубликовал статью под названием «Извините, Стив, вот почему магазины Apple не будут работать». Всего пять лет спустя компания с помпой открыла свою впечатляющую и образцовую торговую точку на Манхэттене. По всему миру действует более 500 розничных магазинов Apple, в которых работает более 50 000 человек. Каждый день их посещают более миллиона покупателей по всему миру, что более чем в два раза превышает посещаемость всех тематических парков Disney на планете, вместе взятых[18]. Годовой объем продаж на квадратный метр в них значительно выше, чем у Tiffany, Coach и Best Buy. Как ни посмотри, магазины Apple также добились безоговорочного успеха в подпитке интереса к бренду. Они позволяют людям увидеть и потрогать продукт — и узнать, что Apple может сделать для них, — повышая вероятность того, что они станут клиентами фирмы. Проводимыми презентациями продуктов и семинарами они нацеливаются на технически подкованных клиентов, которым демонстрируется полная линейка продуктов, программного обеспечения и аксессуаров Apple и в распоряжении который имеется Genius Bar со специалистами, оказывающими техническую поддержку, причем зачастую бесплатно. Особое внимание Apple к деталям отражено в предварительно загруженных на демонстрационные устройства музыке и фотографиях; инновационных сервисах, например переносных терминалах для приема кредитных карт — для минимизации очередей на кассе; часах, потраченных на обучение сотрудников. Сотрудники не получают комиссионных с продаж и не имеют квот на продажи. Им говорят, что их миссия — «помогать клиентам решать их проблемы». Хотя открытие собственных магазинов Apple первоначально вызвало недовольство у существовавших розничных продавцов продукции Apple и авторизованных поставщиков услуг, компания усердно работала над сглаживанием проблем в отношениях с ними, отчасти оправдывая это свое решение естественным развитием своего канала онлайн-продаж[19].



Apple

Открыв собственные магазины, в которых основное внимание торговый персонал уделяет помощи покупателям в решении их проблем, Apple создала динамичную атмосферу, в которой можно познакомиться со всей линейкой продуктов фирмы.
Источник: Olaf Schuelke/Alamy Stock Photo

Более изощренные в маркетинге компании пытаются наладить долгосрочные партнерские отношения с дистрибьюторами[20]. Производитель четко сообщает, что он хочет от своих дистрибьюторов в отношении охвата рынка, поддержания уровня складских запасов, развития маркетинга, привлечения клиентов, технических консультаций и услуг, а также маркетинговой информации, и может предлагать различные варианты вознаграждений за соблюдение всех устанавливаемых в этих отношениях норм.

ВЫБОР ПАРТНЕРОВ ПО КАНАЛУ

Для клиентов маркетинговые каналы — это и есть сама компания. Подумайте, какое негативное впечатление сложилось бы у клиентов о McDonald's, Shell Oil или Mercedes-Benz, если бы одна или несколько их торговых точек или дилеров постоянно выглядели грязными или в целом неприятными.

Чтобы облегчить выбор партнеров по каналу, производители должны определить характеристики, которые отличают лучших из возможных посредников: сколько лет они уже в бизнесе, какие у них есть другие направления деятельности, каковы их рост и прибыль, финансовая устойчивость, способность к сотрудничеству и репутация. Если посредники являются торговыми

агентами, производители должны оценить количество и характер других линеек продуктов, которые продвигают эти агенты, а также их размер и профессионализм персонала. Если посредниками являются универмаги, которые хотят стать эксклюзивными дистрибьютерами, то будут иметь значение их местоположение, потенциал роста и тип клиентуры.

Выявление основных альтернативных каналов. Каждый канал — от продаж силами собственного торгово-коммерческого персонала до продвижения продукции через агентов, дистрибьюторов, дилеров, прямую почтовую рассылку, телемаркетинг и традиционных розничных продавцов — имеет свои сильные и слабые стороны. Собственные специалисты по продажам могут понадобиться для работы со сложными продуктами и нетривиальными транзакциями, но они обходятся дорого. Интернет-торговля не требует больших затрат, но может быть не столь эффективна в случаях со сложными продуктами. Дистрибьюторы могут обеспечивать требуемый объем продаж, но при этом компания теряет прямой контакт с потребителями. Если представитель производителя обслуживает нескольких клиентов, то расходы на него можно «разложить» по этим клиентам, но при этом он будет работать с каждым из них менее интенсивно, чем если бы был ответственен только за одного.

В зависимости от количества посредников различают три основные стратегии дистрибуции: эксклюзивную, выборочную (селективную) и интенсивную. Далее мы обсуждаем эти стратегии.

Эксклюзивная дистрибуция сильно ограничивает количество посредников. Это уместно, когда производитель хочет обеспечить более компетентную и целенаправленную работу своих реселлеров, и часто требует более тесного партнерства с ними. Отношения эксклюзивной дистрибуции распространены в сфере продаж новых автомобилей, некоторых крупных бытовых приборов, а также одежды и аксессуаров класса люкс. Когда легендарный итальянский дизайнерский бренд Gucci обнаружил, что его имидж оказался запятнан чрезмерной рекламой в обычных и дисконтных магазинах, он решил расторгнуть контракты со многими партнерами-дилерами, сам контролировать дистрибуцию своей продукции и открыть собственные магазины, чтобы вернуть блеск своему имени.

От договоренностей эксклюзивного характера в известной мере выигрывают оба торговых партнера: производитель получает более лояльные и надежные каналы, а розничный продавец — стабильность поставок специальных продуктов и более сильную поддержку производителя. Соглашения об эксклюзивном партнерстве являются законными до тех пор, пока они не приводят к существенному снижению конкуренции или не ведут к образованию монополии, и если обе стороны заключают их добровольно.

Эти договоренности часто включают в себя соглашения о территории их действия. Производитель может обязаться не предоставлять доступ к своим продуктам другим компаниям-посредникам или дилерам, ведущим бизнес на данной территории, или дистрибьютор может получить право работать с этой продукцией только в тех местностях, где он авторизован производителем. В первом случае эксклюзивность увеличивает энтузиазм и лояльность дилера. Эта практика также совершенно законна: продавец не имеет никаких юридических обязательств продавать через большее количество торговых точек, чем он сам пожелает. Вторая же практика, когда производитель пытается удержать дилера от продаж за пределами очерченной для последнего территории, стала вопросом серьезных юридических дискуссий.

Выборочная (селективная) дистрибуция — это политика организации канала продаж через некоторых, но не всех посредников, желающих продавать конкретные продукты. При этом, в отличие от эксклюзивной дистрибуции, при которой отдельные розничные продавцы напрямую не конкурируют друг с другом* (например, из-за того, что они авторизованы работать в непересекающихся географических областях), розничные продавцы могут конкурировать между собой за одних и тех же клиентов. Деятельность фирмы-производителя STIHL — хороший пример успешной выборочной дистрибуции.

* Авторы умалчивают, что такое их утверждение относится только к одноуровневому каналу дистрибуции типа «производитель — дилер (он же розничный продавец) — потребитель». В двухуровневом канале, когда между дилером/дистрибутором/оптовым торговцем и потребителем появляется еще одно — розничное — звено, говорить о том, что разные розничные точки продаж не конкурируют друг с другом, будет, очевидно, неправильно, так как дилер может направлять продукты производителя во многие розничные магазины, расположенные достаточно близко друг к другу. — *Примеч. науч. ред.*

STIHL

STIHL избегает продаж через популярные торговые сети и ограничивает каналы сбыта полудюжиной независимых дистрибьюторов в США и собственными маркетинговыми и дистрибьюторскими центрами, которые снабжают независимых розничных продавцов в США. Компания также экспортирует свою продукцию в 80 стран. Источник: dpa picture alliance archive/Alamy Stock Photo

STIHL

STIHL производит ручные моторизованные инструменты для работы на открытом воздухе. Вся продукция фирмы выпускается под одним именем*, и она не производит изделия для других компаний, чтобы те продавали их под собственными торговыми марками. Фирма STIHL, наиболее известная своими цепными бензопилами, расширила свой ассортимент до триммеров-газонокосилок, воздуходувок, кусторезов и других подобных машин. Она распространяет свою продукцию в США исключительно через шесть независимых дистрибьюторов и шесть собственных маркетинговых и дистрибьюторских центров, которые далее продают эти инструменты с помощью общенациональной сети, состоящей из более чем 8000 независимых розничных дилеров. STIHL также экспортирует свою продукцию в 80 стран и является одной из немногих компаний по производству моторизованного оборудования для использования вне помещений, которые не осуществляют продажи через популярные торговые сети, каталоги или интернет. Компания даже запустила маркетинговую кампанию под названием «Почему?», в рамках которой рекламировала возможности своих независимых дилеров и поддержку со своей стороны с помощью таких заголовков, как: «Почему продукты мирового бренда № 1 цепных пил не продаются в магазинах Lowe's или The Home Depot?» и «Что делает эту ручную воздуходувку слишком мощной, чтобы продавать ее в магазинах Lowe's или The Home Depot?»[21].

Интенсивная дистрибуция — это политика «проталкивания» товаров или услуг в как можно большем количестве торговых точек. Эта стратегия хорошо работает, например, для закусок, безалкогольных напитков, газет, конфет и жевательной резинки — т. е. продуктов, которые потребители покупают часто или в самых разных местах. Круглосуточные магазины, такие как 7-Eleven и Circle K, и заправочные станции, такие как ExxonMobil's On the Run, выживают благодаря простому местоположению и удобному времени работы.

У производителей постоянно возникает соблазн перейти от эксклюзивной или выборочной дистрибуции к более интенсивной, чтобы увеличить охват рынков и поднять продажи. Эта стратегия может помочь в краткосрочной перспективе, но если она не будет реализована с должными предосторожностями, то может нанести ущерб результатам в долгосрочной перспективе, побуждая розничных продавцов к агрессивной конкуренции между собой. В этом случае ценовые войны могут подорвать их прибыльность, снизить их интерес к данной продукции и нанести ущерб капиталу бренда. Некоторые фирмы просто не хотят, чтобы их продукция продавалась повсеместно. После того как Sears приобрела дисконтную сеть Kmart, Nike отозвала все свои товары из сетей Sears, чтобы гарантировать, что этот бренд никогда не появится в Kmart.

Чтобы развивать канал, его участники должны поддерживать друг друга в течение определенного периода времени. Однако обязательства, принятые ими на себя для такой взаимной поддержки, неизменно снижают способность производителя реагировать на изменения и неопределенность. Производителю нужны такие структуры каналов и политики взаимодействия с партнерами, которые обеспечивали бы высокую адаптивность.

Производители вольны выбирать своих дилеров, но их право расторгать контракты с ними несколько ограничено. Как правило, продавцы могут отказаться от дилеров «по уважительной причине», но не в том случае, если, например, дилер отказывается сотрудничать в сомнительных

* Возможно, так и есть в США, на что ориентируются авторы. Однако во многих других странах известны линейки продуктов фирмы STIHL под брендом Viking. — *Примеч. науч. ред.*

в правовом отношении предприятиях, таких как некоторые эксклюзивные сделки или обязывающие соглашения.

Франчайзинг. Все более популярным способом расширения каналов сбыта становится франчайзинг. В этой системе отдельные получатели франшизы представляют собой тесно связанную группу предприятий, систематическая деятельность которых планируется, направляется и контролируется владельцем бренда или права на данный тип операционной деятельности — франчайзером. Франчайзинговые предприятия, такие как McDonald's, Hampton, Jiffy-Lube, Subway, Supercuts, 7-Eleven и многие другие, являются неотъемлемым компонентом современного бизнес-ландшафта.

Франчайзинг характеризуется тремя основными моментами:

- Франчайзер владеет торговой или сервисной маркой и передает лицензию на нее своему партнеру — франчайзи — в обмен на лицензионные платежи. Например, корпорация McDonald's владеет интеллектуальной собственностью, связанной с брендом McDonald's, и логистикой, связанной с управлением ее франшизами.
- Франчайзи платит за право быть частью системы. Начальные затраты включают в себя аренду и лизинг оборудования и приспособлений, а также (обычно) регулярный лицензионный сбор. Например, франчайзи McDonald's обычно инвестируют свыше 1,5 миллионов долларов в общие начальные расходы и сборы. Затем франчайзи платит McDonald's определенный процент от продаж плюс ежемесячную арендную плату*.
- Франчайзер предоставляет своим франчайзи в пользование систему ведения бизнеса. McDonald's требует, чтобы франчайзи прошел специальные двухнедельные курсы в «Гамбургер-университете» в Оук-Брук (штат Иллинойс), чтобы научиться управлять бизнесом. Франчайзи должны следовать определенным правилам, стандартам и процедурам при закупках материалов[22].

Франчайзинг выгоден обеим сторонам. Франчайзеры получают мотивированных и готовых «вкалывать» партнеров-сотрудников, которые являются предпринимателями, а не простыми «наемными работниками», а также знание франчайзи местных сообществ, особенностей и условий. Кроме того, наличие множества франчайзи доводит покупательную способность франчайзера до огромных размеров. Франчайзи выигрывают от своего входа в бизнес с проверенной бизнес-моделью и хорошо известным и признанным брендом. Им легче занимать деньги для своих целей в финансовых учреждениях, и они получают поддержку в самых разных областях — от маркетинга и рекламы до выбора площадки и подбора персонала.

Франчайзи балансируют на тонкой грани между независимостью и лояльностью к франчайзеру. Некоторые франчайзеры предоставляют своим франчайзи достаточно большую свободу в управлении собственными операциями — от индивидуализации названий магазинов до корректировки и «тонкой настройки» предложений и цен. Great Harvest Bread верит в подход «франшизы свободы», который поощряет пекарей-франчайзи создавать новые блюда для своих меню и делиться ими с другими франчайзи в случае успеха[23].

Хотя франчайзинг является хорошо зарекомендовавшей себя деловой практикой, он может принимать разные формы в зависимости от организации, спонсирующей франшизу. Традиционной системой является франшиза розничного продавца, спонсируемая производителем. Для продажи своих автомобилей Ford выдает лицензии независимым бизнесменам, которые соглашаются выполнять спускаемые ему определенные условия продаж и обслуживания. Другая система — это франшиза оптового продавца, спонсируемая производителем. Coca-Cola лицензирует на различных рынках своих партнеров-оптовиков, которые закупают сироп-концентрат, а затем газируют напитки, разливают по бутылкам и продают продукцию розничным торговцам на местных рынках.

Другой формой франчайзинговой системы является франшиза розничного продавца, спонсируемая и организованная сервисной фирмой для эффективного предоставления своих услуг потребителям. Мы можем найти примеры этого в бизнесе по аренде автомобилей (Hertz

* Не совсем ясно, что авторы имеют в виду под оплатой аренды. Если оператор какой-то точки под вывеской McDonald's, работающий по франшизе, ведет свой бизнес в помещении, к которому собственно McDonald's не имеет никакого отношения, то он платит за аренду собственнику этого помещения, а не McDonald's. А если этот оператор работает в принадлежащем ему самому помещении, то арендные платежи вообще отсутствуют. — *Примеч. науч. ред.*

и Avis), фаст-фуде (McDonald's и Burger King) и мотельном бизнесе (Howard Johnson и Ramada Inn). В системе двойной дистрибуции фирмы используют как вертикальную интеграцию (франчайзер фактически владеет подразделениями и управляет ими), так и управление рыночными партнерами (франчайзер передает лицензии на подразделения франчайзи)[24].

МОТИВИРОВАНИЕ ПАРТНЕРОВ ПО КАНАЛУ

Компания должна относиться к посредникам, с которыми она ведет бизнес, так же, как к своим конечным пользователям. Она должна понять их потребности, цели и адаптировать свои предложения, чтобы предоставлять им максимально высокую ценность от сотрудничества с собой.

Тщательно разработанные и воплощенные в жизнь программы обучения, исследования рынка и другие программы повышения квалификации могут мотивировать и повысить эффективность работы посредников. Компания должна постоянно давать им понять, что они являются важными партнерами в совместных усилиях по удовлетворению потребностей конечных пользователей продукта. Microsoft требует от своих авторизованных сторонних сервисных специалистов пройти набор курсов и сдать сертификационные экзамены. Те, кто проходит через это, официально признаются Microsoft Certified Professionals и могут использовать этот сертификат для продвижения своего бизнеса. Другие фирмы используют опросы своих клиентов, а не их экзаменацию.

«Власть»* в канале. Производители сильно различаются по своим способностям в управлении дистрибьюторами. «Власть» в канале — это способность изменять поведение его участников, с тем чтобы они предпринимали действия, которые в противном случае они бы не предприняли[25]. Производители могут использовать следующие виды своей «власти» для стимулирования сотрудничества[26]:

- *Власть, основанная на способности к принуждению.* Если посредники игнорируют согласованные условия сотрудничества, производитель может угрожать разрывом отношений или ограничением доступа к ресурсам. Такие меры эффективны, но могут вызывать недовольство, конфликты и вылиться в организованное противостояние посредников этому производителю.
- *Власть, основанная на вознаграждении.* За выполнение специфических действий или функций производитель предлагает посреднику дополнительные выгоды. Вознаграждение обычно оказывается более действенным, чем принуждение, но его не следует переоценивать. Посредники могут привыкнуть получать различные «бонусы» всякий раз, когда поставщик рассчитывает на определенные действия с их стороны.
- *Власть, основанная на легитимности.* Производитель требует от посредников соблюдения оговоренных в контрактах условий. Пока посредники воспринимают производителя как «легитимного лидера», власть, основанная на этой легитимности, сохраняет свою силу.
- *Экспертная власть.* В ее основе — специальные знания и умения компании-производителя, которые высоко оцениваются посредниками. По мере накопления посредниками опыта такая власть ослабевает. Производителю необходимо постоянно совершенствовать свои экспертные возможности, чтобы у посредников сохранялось желание сотрудничать с ним на этой основе.
- *«Референтная» власть.* Если производитель пользуется очень большим уважением, то посредники будут гордиться возможностью совместной работы с ним. Значительным влиянием пользуются такие американские компании, как IBM, Caterpillar, Hewlett-Packard.

Эти формы «власти» в канале варьируются в зависимости от степени, в которой они наблюдаемы. «Власть», основанная на способности к принуждению и на вознаграждениях, объективно наблюдаема; экспертная, «референтная» и основанная на «легитимности» власть, как правило, носит более субъективный характер и зависит от способности и желания сторон ее признать.

Большинство производителей рассматривают организацию сотрудничества с посредниками как огромный вызов. Они часто используют для этого различные положительные мотиваторы, такие как возможность получения более

* Не очень удачная калька с оригинального англоязычного термина Channel Power. Однако поскольку этот «термин» уже получил определенное хождение, то мы будем его использовать и в данном тексте. — *Примеч. пер.*

высокой маржи, специальные предложения, бонусы, совместное финансирование рекламных акций, надбавки за показы и соревнования по объемам продаж. Иногда производители могут применять негативные санкции, например, угрожать снижением маржи, замедлением прохождения поставок или прекращением отношений. Слабость данного подхода заключается в том, что производитель применяет грубые стимулы, основанные на простом расчете: есть стимул — есть реакция.

Во многих случаях большой «властью» в канале обладают розничные продавцы. Производители каждую неделю предлагают американским супермаркетам от 150 до 250 новых товаров, свыше 70 % которых отделы закупок супермаркетов отвергают. Производителям необходимо знать, какие критерии одобрения предлагаемых товаров при этом используются. Опросы, проведенные агентством *ACNielsen*, показали, что на менеджеров магазинов сильнее всего влияют явные доказательства интереса к товару со стороны потребителей, четкий план рекламы и мер по стимулированию продаж, а также щедрые финансовые стимулы.

Партнерство в каналах. В зависимости от характера взаимоотношений между участниками маркетингового канала различают три основных типа последних: «обычные» каналы, вертикальные и горизонтальные маркетинговые системы.

Обычные каналы сбыта состоят из независимого производителя, оптовиков и розничных продавцов. Каждый из них представляет собой отдельный бизнес, стремящийся максимизировать собственную прибыль, даже если эта цель снижает прибыль системы в целом. Ни один из участников канала не имеет полного или существенного контроля над другими. Координация деятельности канала в целом происходит только тогда, когда (и если!) участники канала собираются все вместе для достижения целей канала, а не своих собственных потенциально несовместимых друг с другом целей.

Вертикальные маркетинговые системы, напротив, состоят из производителя, оптовика (оптовиков) и розничного продавца (продавцов), действующих как единая система. Один из участников канала, так называемый капитан, которого иногда называют распорядителем канала, или владеет другими, или предоставляет им франшизу, или обладает в канале такой большой «властью», что способен заставить или убедить всех остальных сотрудничать. Капитаны-распорядители осуществляют координацию канала, не раздавая направо и налево команды или директивы, а убеждая партнеров канала действовать в общих интересах[27].

Распорядителем (капитаном) канала может быть производитель продукта или услуги (Procter & Gamble), производитель ключевого компонента (Intel), поставщик или сборщик (Arrow Electronics), дистрибьютор (W. W. Grainger) или розничный продавец (Walmart). Внутри компании ответственность может возлагаться на генерального директора, топ-менеджера или группу старших менеджеров.

Управление каналом со стороны его капитана нацелено на достижение двух важных результатов. Во-первых, оно приносит дополнительные выгоды прямым клиентам капитана, расширяя рынок или увеличивая объем покупок в канале. Во-вторых, оно создает более тесно взаимосвязанный и в то же время адаптируемый канал, в котором ценные его участники получают бóльшие вознаграждения, а те, ценность которых сомнительна, отсеиваются.

Вертикальные маркетинговые системы возникли в результате попыток сильных участников канала его контролировать и устранять конфликты, возникающие вследствие возможного слишком независимого поведения других партнеров, преследующих собственные цели. Эти системы достигают экономии за счет размера, переговорной позиции и устранения дублирующих сервисов. Промышленные покупатели сложных продуктов и систем ценят обширный обмен информацией, который такие системы могут предложить и обеспечить[28]. Вертикальные маркетинговые системы стали доминирующим способом дистрибуции на потребительском рынке США, покрывая от 70 до 80 его процентов. Существует три типа этих систем: корпоративный, администрируемый и договорной.

- **Корпоративная вертикальная маркетинговая система** включает в себя последовательные этапы производства и дистрибуции «под крышей» их единого владельца. Так, в течение многих лет Sears получала более половины продаваемых товаров от компаний, которыми она частично или полностью владела. Фирма

Sherwin-Williams производит краски, но она также владеет и управляет 3500 розничными торговыми точками.

- В **администрируемой вертикальной маркетинговой системе** координация последовательных этапов производства и дистрибуции происходит вследствие размера и «власти» в канале одного из его участников. Производители доминирующих брендов оказываются в положении, когда торговые посредники оказываются кровно заинтересованы в прочном сотрудничестве с ними и в их поддержке. Таким образом, Frito-Lay, Procter & Gamble и Campbell Soup добиваются высокого уровня кооперации со своими торговыми партнерами, например, в вопросах оформления витрин, мест на магазинных полках, рекламных акций и ценовой политики. Наиболее продвинутая договоренность между производителем и дистрибьютором в рамках администрируемой вертикальной маркетинговой системы основана на разработке и реализации совместной программы дистрибуции, которая является базисом спланированной, профессионально управляемой системы такого вида, отвечающей потребностям как производителя, так и дистрибьютора.
- **Договорная (контрактная) вертикальная маркетинговая система** состоит из независимых фирм, которые относятся к разным уровням производства и дистрибуции, объединяющих свои программы на договорной основе для получения большей экономии или увеличения продаж, чем они могли бы достичь по отдельности[29]. Договорные вертикальные маркетинговые системы, иногда называемые «создающими добавленную стоимость партнерствами», бывают трех типов: (1) добровольные сети, формирующиеся вокруг крупных оптовиков и отчасти спонсируемые ими (при этом такие оптовики в некоторой степени координируют деятельность независимых розничных продавцов, чтобы помогать последним стандартизировать методы продаж, а самим добиваться экономии на закупках); (2) кооперативы розничных продавцов, которые берут на себя инициативу и организуют новый хозяйствующий субъект для осуществления оптовой торговли и, возможно, некоторого производства; (3) франчайзинговые организации, в которых участник канала (франчайзер) может связывать несколько последовательных стадий процесса производства-дистрибуции.

Многие независимые розничные торговцы, которые не встроились в системы вертикального маркетинга, создают специализированные магазины, обслуживающие определенные сегменты рынка. Результатом является поляризация в розничной торговле между крупными вертикальными маркетинговыми организациями и независимыми специализированными магазинами, что создает для производителей некоторые проблемы. Они тесно связаны с независимыми посредниками, но в конечном итоге должны как-то подстраиваться под работу быстрорастущих систем вертикального маркетинга, причем зачастую на менее привлекательных для себя условиях. Кроме того, системы вертикального маркетинга постоянно угрожают «выкинуть из своих рядов» крупных производителей и организовать собственное производство. Новая конкуренция в розничной торговле происходит уже не между независимыми бизнес-единицами, а между целыми системами централизованно программируемых сетей (корпоративных, администрируемых и договорных), конкурирующих друг с другом за достижение наилучшей экономии затрат и лучшей клиентской реакции.

Горизонтальные маркетинговые системы включают в себя две или более не связанные между собой компании, объединяющие ресурсы или программы развития для использования возникающих рыночных возможностей. Каждой из них (по отдельности) может не хватать капитала, ноу-хау, производственных или маркетинговых ресурсов, чтобы действовать в одиночку, или они стремятся снизить свои риски. Компании могут работать вместе на временной или постоянной основе, а также создавать совместное предприятие.

Например, многие сети супермаркетов имеют с местными банками договоренности о предоставлении банковских услуг в магазине. Citizens Bank имеет более 500 отделений в супермаркетах, что составляет немногим менее половины его филиальной сети. Сотрудники Citizens в этих локациях в большей степени ориентированы на продажи, чем сотрудники в традиционных отделениях, и, скорее всего, имеют некоторый опыт розничных продаж[30].

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ УЧАСТНИКОВ КАНАЛА

Производители должны периодически оценивать работу посредников по таким стандартам, как достижение квот продаж, средний уровень складских запасов, время доставки клиентам, разрешение проблем с поврежденными и утерянными товарами, а также участие в программах продвижения и обучения. Производитель иногда обнаруживает, что он на самом деле переплачивает определенным посредникам за то, что они делают. Так, один такой производитель, который вознаграждал дистрибьютора за поддержание товарных запасов, обнаружил, что его товары хранятся на складе, принадлежащем третьей стороне, за его счет. Производители должны устанавливать системы скидок, согласно которым производитель будет компенсировать расходы посредников по всем согласованным заранее операциям. Если деятельность посредника неудовлетворительна, следует оказать ему помощь в обучении его сотрудников, изменить систему мотивации или вообще отказаться от его услуг.

Новая фирма обычно начинает свою деятельность как местное предприятие, торгующее на довольно ограниченном рынке с использованием нескольких существующих посредников. Выявление лучших каналов сбыта может и не быть большой проблемой; проблема часто состоит в том, чтобы убедить доступных посредников работать в соответствии со стратегической линией фирмы.

Если фирма успешна, она может выйти на новые рынки, используя для этого другие каналы. Она может начать продавать напрямую розничным торговцам на небольших рынках, а на более крупных рынках действовать через дистрибьюторов. Это может срабатывать с продавцами обычных товаров повседневного спроса в сельской местности или ограниченного ассортимента в городских районах. Фирма может решить создать собственный интернет-магазин для прямых продаж покупателям. Она может предоставлять эксклюзивные франшизы или продавать через все желающие сотрудничать с ней торговые точки. В одной стране фирма может задействовать международных торговых агентов; в другом случае может стать партнером местной фирмы.

Первые покупатели могут быть готовы платить за продукты, доходящие до них через каналы с высокой добавленной стоимостью, а те, кто будут покупать их позднее, переключатся на более дешевые каналы. Небольшие офисные копировальные аппараты сначала продавались методом прямых продаж от производителей, позже — через дилеров оргтехники, еще позже — через массовые торговые сети, а в последнее время — фирмами почтовой доставки и через интернет-магазины. Короче говоря, система каналов развивается в зависимости от местных условий, возникающих угроз и открывающихся возможностей, ресурсов компании, а также достижений в технологических областях.

Ни одна стратегия использования каналов дистрибуции не остается эффективной на протяжении всего жизненного цикла продукта. На конкурентных рынках с низкими входными барьерами оптимальная структура каналов с течением времени неизбежно изменится. Новые технологии создали цифровые каналы, о которых нельзя было и мечтать еще несколько лет назад. Изменение может означать добавление или удаление отдельных рыночных каналов, их участников или разработку совершенно нового способа продажи товаров. Когда сильная конкуренция со стороны Best Buy и Costco вынудила закрыться одну треть американских дилеров Leica, этот производитель высококачественных фотокамер решил открыть свои собственные стильные магазины, чтобы привлечь серьезных и профессиональных фотографов и операторов[31].

Производитель должен периодически пересматривать и изменять структуру и порядок своих каналов сбыта[32]. Канал может работать не так, как планировалось, модели совершения потребительских покупок меняются, рынок расширяется, возникает новая конкуренция, появляются инновационные каналы дистрибуции, и продукт переходит на более поздние стадии своего жизненного цикла[33].

Чтобы добавлять или исключать отдельных участников канала, компании необходимо проводить постоянный анализ. Основной вопрос при этом: «Как бы выглядели продажи и прибыль фирмы с данным посредником и без него?» Возможно, самое сложное решение — пересматривать ли общую стратегию канала. Система продажи косметики Avon «от двери к двери» была изменена, поскольку все больше женщин отказывались от своей роли «хранительницы домашнего очага» и устраивались на оплачиваемую работу.

КООПЕРАЦИЯ И КОНФЛИКТЫ В КАНАЛАХ

Как бы хорошо ни были организованы и управляемы каналы дистрибуции, некоторая конфликтность все равно будет, хотя бы потому, что интересы независимых хозяйствующих субъектов не всегда совпадают. Конфликт внутри канала возникает, когда действия одного участника канала мешают другому участнику канала достигать своих целей. Компании, продвигающие свои рыночные предложения по разным каналам, скорее всего, столкнутся с определенного уровня конфликтом между этими каналами. В этом контексте цель менеджера состоит в том, чтобы снижать остроту таких конфликтов, сводя к минимуму трения между участниками канала.

Распространенным источником конфликта каналов сбыта является желание производителя продавать напрямую своим клиентам, минуя своих традиционных торговых партнеров. Открыв собственные розничные магазины, Apple создала проблему для многих авторизованных поставщиков своих решений и торговых партнеров, фактически «украв» у них многих из их существовавших постоянных покупателей. Аналогичным образом в B2B-сфере Apple усилила свои прямые продажи корпоративным клиентам, в том числе установила прямые партнерские отношения с такими компаниями, как Cisco и IBM, что фактически ограничило объем услуг, предоставляемых многими независимыми поставщиками их решений[34].

Сейчас мы рассмотрим три вопроса: какие типы конфликтов возникают в каналах? Что вызывает конфликты? Что могут сделать участники канала, чтобы решать эти проблемы?

ПРИРОДА КОНФЛИКТОВ В КАНАЛАХ ДИСТРИБУЦИИ

Чтобы иметь возможность эффективно управлять конфликтами между партнерами в каналах, необходимо понимать основные их типы и факторы, которые часто приводят к возникновению таких конфликтов.

Типы конфликтов в каналах. Предположим, производитель создает вертикальный канал, состоящий из оптовых и розничных продавцов, надеясь на их сотрудничество и получение большей прибыли для каждого участника. Несмотря на желание всех сторон сотрудничать, между ними могут возникать горизонтальные, вертикальные и межканальные конфликты.

- **Горизонтальный конфликт** в канале возникает между его участниками, находящимися на одном уровне. Например, клиентский сервис какого-то франчайзи может быть неудовлетворительным, а это наносит ущерб ценности всего бренда и приводит к плохим отзывам потребителей, что может снижать продажи у всех других франчайзинговых партнеров. Например, некоторые франчайзи Pizza Inn жаловались на то, что их «коллеги» мошенничают с ингредиентами, предоставляют покупателям плохое обслуживание и наносят ущерб общему имиджу бренда.
- **Вертикальный конфликт** в канале возникает между партнерами на разных уровнях. Например, он может возникнуть, когда производитель продает напрямую и оптовикам, и розничным торговцам. Он, вероятно, будет особенно интенсивным, если производитель станет продавать напрямую одному из крупнейших клиентов оптовика. Например, когда Estée Lauder открыла интернет-магазин для продажи своих брендов Clinique и Bobbi Brown, некоторые крупные универмаги сократили площади, отведенные для продукции компании.
- **Межканальный конфликт** возникает, когда производитель использует два (или более) канала дистрибуции для продаж на одном и том же рынке. Например, такой конфликт может возникнуть, когда сеть ресторанов допускает наличие двух франчайзинговых заведений в непосредственной близости друг от друга. Межканальный конфликт может быть особенно интенсивным, когда участники одного канала получают более низкую цену (например, на основе большего объема закупок) или работают с более низкой маржой. Когда производитель шин Goodyear начал продавать свои популярные бренды через Sears, Walmart и Discount Tire, это сильно разозлило независимых дилеров. В конце концов Goodyear, можно сказать, «умиротворил» их, предложив им эксклюзивные модели шин, которые не распространяются через другие торговые точки[35].

Причины конфликта в каналах. Несмотря на то что каждый конфликт имеет уникальные предпосылки и последствия, существует

несколько общих факторов, которые могут способствовать его возникновению. Вот некоторые из наиболее распространенных причин конфликтов в каналах.

- *Несовместимость целей.* Конфликт в каналах может возникнуть из-за противоречивых целей разных их участников. Например, производитель может захотеть добиться быстрого проникновения на рынок за счет политики низких цен. Дилеры, напротив, могут в это же самое время стремиться к высокой маржинальности своего бизнеса и получению прибыли в краткосрочной перспективе.
- *Различия в стратегиях и тактиках ведения бизнеса.* Конфликт в канале также может возникнуть, когда его участники используют разные стратегии и тактики для достижения своих целей. Производитель может с оптимизмом смотреть на краткосрочные экономические перспективы и хотеть, чтобы дилеры располагали большими складскими запасами, в то время как дилеры могут быть пессимистично настроены. В категории напитков нередко возникают споры между производителями и их дистрибьюторами по поводу оптимальных рекламных стратегий.
- *Дисбаланс сил и возможностей.* Большая консолидация среди розничных продавцов — на долю 10 крупнейших розничных продавцов США приходится более 80 % бизнеса среднестатистического производителя — привела к усилению их влияния, что часто порождает конфликты в каналах сбыта. Walmart, например, является основным покупателем продукции многих производителей, включая Disney, Procter & Gamble и Revlon, и может требовать снижения цен или оптовых скидок от этих и других поставщиков[36]. Дисбаланс сил также может быть вызван зависимостью дистрибьюторов от производителя. Рыночная судьба эксклюзивных дилеров, таких как автосалоны, сильно зависит от продуктов и ценовых решений производителя.
- *Неясность в ролях и правах.* Границы территории продаж и авторизация часто приводят к конфликтам. HP может продавать ноутбуки крупным клиентам через собственный отдел продаж, но ее лицензированные дилеры также могут пытаться продавать тем же крупным клиентам[37].

РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ В КАНАЛАХ

Некоторые конфликты в каналах могут оказаться конструктивными и привести к лучшей адаптации к меняющейся среде, но дисфункциональных конфликтов слишком много[38]. Задача состоит не в том, чтобы устранить все конфликты, что невозможно в принципе, а в том, чтобы лучше управлять ими. Выговоры, штрафы, удержанные бонусы и другие средства правовой защиты могут помочь свести к минимуму эти конфликты[39]. Общие механизмы эффективного разрешения конфликтов — это стратегическое обоснование, «двойная» компенсация, установление высших целей, обмен сотрудниками, совместное членство в организациях, кооптация, а также дипломатия, посредничество или арбитраж и обращение в суд[40].

- *Стратегическое обоснование.* В некоторых случаях убедительное стратегическое обоснование того, что разные участники канала обслуживают разные сегменты и не конкурируют друг с другом столь сильно, как они, вероятно, думают, может уменьшить вероятность конфликта. Разработка специальных версий продуктов для разных участников канала сбыта — например, брендированных их вариантов — это четкий способ продемонстрировать такую «самобытность»[41].
- *«Двойная» компенсация.* Компания может смягчить конфликт в канале, платя (при определенных условиях) существующим участникам канала за продажи, сделанные через новые каналы. Например, когда страхователь Allstate решил начать продавать страховки через интернет, он согласился выплачивать своим агентам 2 %-ю комиссию за персональное обслуживание клиентов, которые получали предложения через интернет. Несмотря на то что эта комиссия ниже, чем типичная 10 %-я комиссия агентов за офлайн-транзакции, она несколько снизила напряженность[42].
- *Высшие цели.* Члены канала могут прийти к соглашению относительно фундаментальной или второстепенной цели, которую они совместно преследуют, будь то выживание, доля рынка, высокое качество или удовлетворенность клиентов. Обычно они делают это лучше всего, когда канал сталкивается с внешней угрозой, такой как более эффективный конкурирующий канал, неблагоприятный

законодательный акт или изменение потребительских желаний.

- *Обмен сотрудниками.* Обмен персоналом между двумя или более уровнями каналов может уменьшить накал конфликта. Например, некоторые руководители GM соглашались поработать в течение короткого времени в некоторых своих дилерских центрах, а некоторые владельцы дилерских центров могут поработать в отделе дилерской политики GM. Таким образом, участники могут научиться понимать и ценить точку зрения друг друга.
- *Совместное членство.* Компании могут поощрять совместное членство в торговых ассоциациях. Тесное сотрудничество между Американским объединением производителей бакалейных товаров и Институтом маркетинга продуктов питания, представлявшим при этом большинство сетей продуктовых магазинов, привело к разработке универсального кода продукта (UPC). Ассоциации могут рассматривать споры между производителями продуктов питания и розничными продавцами и разрешать их упорядоченным образом.
- *Кооптация.* Организация может заручиться поддержкой членов своего канала, включая их руководителей в свои консультативные советы, советы директоров и т. д. И если организация серьезно отнесется к этим приглашенным лицам и будет прислушиваться к их мнению, такая кооптация может снижать уровень конфликтов, хотя при этом, возможно, придется пойти на компромиссы, внеся коррективы в политику и планы этой организации, чтобы заручиться поддержкой со стороны.
- **Дипломатия, посредничество и арбитраж.** Когда конфликт носит хронический или острый характер, сторонам может потребоваться прибегнуть к более сильным средствам. Дипломатия имеет место, когда каждая сторона отправляет своего представителя или их группу для встречи с другой стороной конфликта с целью его разрешения. Посредничество опирается на нейтральную третью сторону, способную согласовать интересы двух сторон. В арбитраже две стороны соглашаются представить свои аргументы одному или нескольким арбитрам и согласиться с их решением.
- *Обращение в суд.* Вместо того чтобы следовать другим стратегиям разрешения конфликта, торговый партнер может решить прибегнуть для этого к юридическим средствам[43]. Когда Coca-Cola решила поставлять средство для утоления жажды Powerade непосредственно на региональные склады Walmart, ее 60 партнеров, которые разливали напитки компании, пожаловались, что эта практика подорвет их основные обязанности по прямой дистрибуции в магазины, и подали иск. Урегулирование позволило прийти к взаимоприемлемым новым системам обслуживания и дистрибуции в дополнение к системе прямых поставок в магазины[44].

УПРАВЛЕНИЕ РЫНОЧНОЙ ЛОГИСТИКОЙ

Под **рыночной логистикой** понимается планирование и выстраивание необходимой для удовлетворения спроса инфраструктуры с последующей организацией и контролем физических потоков материалов и готовой продукции от пунктов их происхождения/производства до точек их использования с целью удовлетворения требований клиентов и получения прибыли. Процесс физической дистрибуции начинается на заводе, со складов (точек хранения) которого товары будут отгружаться и с помощью транспортных компаний доставляться в конечные пункты назначения в желаемые сроки или с наименьшими общими затратами.

Физическая дистрибуция теперь понимается более широко — как концепция **управления цепочками поставок**: эта управленческая деятельность начинается еще до собственно физической дистрибуции продукции компании и включает в себя приобретение необходимых ресурсов (сырья, компонентов и основных средств, т. е. производственного оборудования), производство из них и/или с их помощью готовой продукции и отправку в конечные пункты назначения. Еще более широкий подход охватывает и то, как сами поставщики компании получают свои ресурсы.

Взгляды на основе концепции цепочки поставок могут помочь компании определять лучших поставщиков и дистрибьюторов, а затем повышать свою продуктивность и снижать затраты. Фирмы, которые могут рассматриваться как ведущие в деле управления цепочками поставок, — это Apple, McDonald's, Amazon.com, Unilever,

Intel, Procter & Gamble, Toyota, Cisco Systems и Samsung Electronics[45]. Некоторые компании предпочитают сотрудничать со сторонними специалистами по логистике и привлекать их для помощи в планировании транспортировки, управлении дистрибуционными центрами и для оказания других дополнительных услуг, выходящих за рамки вопросов доставки и складского хранения.

Изучение рыночной логистики помогает найти наиболее эффективный способ создания ценности. Например, компания — разработчик программного обеспечения традиционно производила и упаковывала диски с программным обеспечением и руководства, отправляла их оптовикам, распределявших их по розничным торговцам, а те продавали их клиентам, которые приносили их домой, чтобы установить программное обеспечение на свои компьютеры. Рыночная логистика предложила вместо этого две заметно лучшие системы доставки этой продукции конечным пользователям. Первая — это предоставляемая клиентам возможность загружать программное обеспечение из сети непосредственно на свои компьютеры. Вторая — это предоставляемая производителям компьютеров возможность предустанавливать программное обеспечение на свои изделия. Оба этих способа устранили необходимость в записи, упаковке, доставке и хранении миллионов дисков и печати руководств и быстро стали нормой в отрасли.

ЗАДАЧИ РЫНОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ

Многие компании формулируют цель своей рыночной логистики как «доставку нужных товаров в нужное место в нужное время и с наименьшими затратами». К сожалению, эта формулировка дает мало того, что можно применить на практике. Ни одна система не может одновременно минимизировать затраты на дистрибуцию и обеспечить максимально высокий уровень обслуживания клиентов, который подразумевает необходимость поддержания больших складских запасов на множестве расположенных в разных местах складов и первоклассную транспортировку, что увеличивает затраты на рыночную логистику. Точно так же компания не может добиться эффективной рыночной логистики, если будет требовать от каждого логистического менеджера минимизации логистических издержек.

Минимизация затрат на рыночную логистику может повлиять на общий успех предложения на рынке, но в некоторых случаях может приводить даже к обратным результатам. Рассмотрим примеры этого.

Менеджер, отвечающий за перевозки, отдает предпочтение железнодорожному транспорту, а не авиационному, потому что железная дорога дешевле. Однако из-за того, что доставка железными дорогами медленнее, оборотный капитал компании будет находиться в «связанном» состоянии дольше, платежи клиентов приходить с большей задержкой, что может побуждать их обращаться к конкурентам, которые предлагают более быстрое обслуживание.

Отдел доставки использует дешевую транспортную упаковку-тару, чтобы минимизировать транспортные расходы. Но это чревато бо́льшим количеством повреждений перевозимых товаров и недовольством клиентов.

Менеджер, отвечающий за контроль складских запасов, предпочитает иметь низкий их уровень. Но это может приводить к нехваткам товаров, что означает рост числа невыполненных заказов, объемов дополнительной бумажной работы, необходимость организации специальных производственных циклов и дорогостоящих быстрых перевозок грузов.

Учитывая необходимость поиска компромиссов между всеми факторами такого рода, менеджеры должны принимать решения на основе широкого взгляда на всю систему. Отправной точкой является изучение того, что требуют клиенты и что предлагают конкуренты. Покупатели заинтересованы в своевременной доставке, помощи и поддержке в экстренных случаях, бережном обращении с товаром, быстром возврате и замене бракованного товара.

Затем оптовый продавец должен понять относительную важность этих моментов. Например, покупателям сложной копировальной техники очень важно, чтобы ее сервис и ремонт осуществлялись в кратчайшие сроки. Компания Xerox разработала стандарт предоставления услуг, который «может вернуть неисправную машину в эксплуатацию в любой точке континентальной части США в течение трех часов после получения запроса на обслуживание». Затем, чтобы соответствовать этому стандарту, было создано сервисное подразделение,

имеющее свои офисы в разных частях страны, в которых работают квалифицированные техники и которые имеют необходимые количества запасных частей.

Компания также должна учитывать, какие стандарты обслуживания имеются у конкурентов. Обычно фирмы стремятся соответствовать им или превосходить их, но ведь цель состоит в том, чтобы максимизировать общую прибыль, а не объем продаж. Некоторые компании предлагают меньше услуг и выставляют при этом низкие цены, другие — предоставляют больше услуг, но за более высокие цены.

В конечном счете любая фирма должна понять и сформулировать, какие обещания она дает рынку. Некоторые компании определяют стандарты для каждого сервисного фактора. Так, один из производителей бытовой техники обещает доставлять не менее 95 % заказов дилера в течение семи дней с момента их получения, выполнять их с точностью до 99 %, отвечать на запросы о статусе заказа в течение трех часов и гарантировать, что доля товаров, которые могут оказаться поврежденными при транспортировке, не будет превышать 1 %.

РЕШЕНИЯ, СВЯЗАННЫЕ С РЫНОЧНОЙ ЛОГИСТИКОЙ

Фирма должна принять четыре основных решения относительно своей рыночной логистики. Как нам принимать и выполнять заказы (обработка заказов)? Где мы должны разместить наши товары (склад)? Какой уровень товарных запасов мы должны поддерживать (складские запасы)? Каким образом мы должны отгружать и отправлять товары (транспорт)?

Обработка заказов. Большинство компаний пытаются сократить цикл от заказа до оплаты, т. е. время между получением заказа, отгрузкой, доставкой и оплатой. Этот цикл состоит из многих этапов, включая прием заказа конкретным продавцом — торговым представителем и передачу его в работу, ввод заказа в корпоративную ERP-систему и проверку кредитоспособности клиента, планирование складских запасов и производства, отгрузку заказа, выставление счета-фактуры (инвойса) и получение платежа. Чем дольше длится этот цикл, тем ниже удовлетворенность клиентов сервисом компании и тем ниже ее прибыль.

Вопросы использования складов. Большинству компаний приходится хранить готовую продукцию до момента ее продажи, потому что циклы производства и потребления редко совпадают. Чтобы использовать существующие ресурсы и ускорить время транспортировки, некоторые компании децентрализовали хранение своих запасов. Например, для их оптимизации многие универмаги (например, Nordstrom и Macy's) теперь доставляют онлайн-заказы из отдельных магазинов. Наличие большего числа мест хранения означает, что товары могут быть доставлены клиентам быстрее, но и затраты на складирование и инвентаризацию выше. В качестве альтернативы, чтобы сократить расходы, компания может сосредоточить свои запасы в одном месте, а для выполнения заказов использовать быструю транспортировку.

Некоторые склады в настоящее время занимаются деятельностью, ранее выполнявшейся на заводах и других производственных объектах, включая сборку и упаковку продукции, изготовление рекламных стендов. Перенос этих операций на склады может сокращать расходы и более точно соответствовать спросу.

Управление складскими запасами. Продавцы и торговые агенты хотели бы, чтобы на складах их компаний всегда было достаточно товаров для немедленного выполнения всех заказов клиентов. Однако это нерентабельно. Стоимость хранения запасов ускоренно увеличивается по мере того, как желаемый уровень удовлетворенности клиентов приближается к 100 %. Руководству фирмы необходимо понимать, в какой мере могут увеличиться продажи и прибыль в результате роста уровня складских запасов и получения возможности более быстрого выполнения заказов, а затем принимать соответствующие решения.

Когда запасы истощаются, руководство компании должно знать, при каком их уровне размещать новый заказ поставщику или производству. Этот уровень называется точкой заказа (или повторного заказа). Точка заказа 20 означает необходимость размещения повторного заказа, когда на складе останется только 20 единиц данной продукции. Эта точка должна отражать баланс между риском столкнуться с нехваткой — когда у компании заканчивается определенный товар и она может оказаться неспособной удовлетворить потребительский спрос, — и издержками, связанными с избытком запасов — когда

компании приходится нести расходы по их хранению в течение длительного промежутка времени. Другое необходимое решение — сколько единиц продукции следует заказывать. Чем больше это количество, тем реже требуется размещать заказ.

Компании необходимо сбалансировать затраты на обработку заказов и на хранение запасов. Затраты на обработку заказа для производителя состоят из затрат на запуск производства (затраты на настройку процессов, необходимых для производства данного изделия в пересчете на одну его единицу) и эксплуатационных расходов (операционные расходы, когда производство уже налажено) для каждого изделия. Если затраты первого вида низки, то акты производства одной единицы изделия могут происходить часто, а средняя стоимость единицы продукции стабильна и примерно равна текущим затратам. Однако если эти затраты высоки, тогда производитель может снижать среднюю стоимость единицы продукции только за счет увеличения объема выпуска, когда все производственные процессы уже налажены и запущены, а это ведет к необходимости смириться с возможностью того, что складские запасы будут большими.

Затраты на прием, обработку и выполнение заказов необходимо сравнивать с затратами на хранение складских запасов, которые состоят из расходов на собственно складирование, стоимости замороженного в товаре капитала, налогов и страхования, а также амортизации и некоторого обесценивания из-за фактора устаревания. Затраты на хранение могут достигать 30 % от стоимости запасов и будут тем выше, чем больше средний уровень складских запасов. Это означает, что те менеджеры, которые хотят иметь более крупные запасы, должны показать, что дополнительная валовая прибыль превысит дополнительные затраты на хранение.

Компании используют разные стратегии для управления своими расходами на поддержание желаемого уровня складских запасов. Один из подходов заключается в хранении медленно оборачиваемых товаров в центральном месте и перемещении того, что оборачивается, на склады поближе к покупателям. В качестве альтернативы компания может придерживаться политики практически нулевых запасов и приобретения товаров по мере поступления заказов на них. Помимо экономии на складских расходах, этот подход, называемый «своевременным управлением запасами»*, помогает компании оптимизировать показатели своего денежного потока. При этом, продавая потребителям товары на условиях предоплаты, компания может использовать для оплаты доставки продукта или необходимых компонентов не свои оборотные средства, а деньги клиентов.

Несмотря на очевидные преимущества с точки зрения затрат, подход к управлению запасами «точно в срок» имеет существенный недостаток, заключающийся в том, что для него абсолютно необходима бесперебойная дистрибуционная логистика. Проще говоря, политика складских запасов «точно в срок» не обладает достаточной гибкостью, — она приводит к провалам, если вдруг что-то пойдет не так (а именно это зачастую и случается, будь то забастовка в доках в Калифорнии, землетрясение в Японии или политические беспорядки в Северной Африке и на Ближнем Востоке). Во взаимосвязанном мире одно слабое звено, если ему не уделять должное внимание, может разрушить всю цепочку поставок. Ограничения подхода «своевременного управления запасами» стали особенно заметными во время пандемии коронавируса, поскольку сбои в закупках, производстве и отгрузке привели к тому, что спрос временами превышал предложение во многих категориях, и это привело к нехваткам продукции и более длительным, чем обычно, срокам доставки.

Чтобы сбалансировать эффективность и рентабельность своей логистики, компаниям необходимо периодически проводить оценку адекватности своей логистической сети в текущей рыночной ситуации, чтобы защититься от резких скачков спроса. Поэтому многие компании ищут дополнительные складские площади и модернизируют свою операционную деятельность по дистрибуции. Оптовики перемещают свои склады ближе к крупным населенным пунктам, чтобы не только иметь необходимые запасы под рукой, но и иметь возможность доставлять их своим клиентам быстрее, чем конкуренты.

Транспорт. Выбор способов транспортировки влияет на цену продукта, своевременность доставки и сохранность товара по прибытии

* Оригинальный англоязычный термин just-in-time inventory management можно перевести по-разному, например, и как политика «своевременного пополнения складских запасов» или «управления запасами точно в срок». — *Примеч. науч. ред.*

Maersk Group

Стремясь повысить эффективность, глобальный грузоперевозчик Maersk Group ввел в эксплуатацию гигантские суда, способные перевозить тысячи контейнеров, при этом существенно сокращая выбросы CO_2.
Источник: Greg Balfour Evans/Alamy Stock Photo

к месту назначения, а это все, в свою очередь, влияет на степень удовлетворенности клиентов.

При доставке товаров на свои склады, дилерам и клиентам компания может выбрать железнодорожный, воздушный, автомобильный, водный или трубопроводный транспорт. Грузоотправители учитывают такие критерии, как скорость, частота рейсов, надежность, возможности, доступность, отслеживаемость и стоимость. Если в приоритете скорость, то следует рассматривать перевозку по воздуху, железной дороге и на грузовых автомобилях. Если главное — низкая стоимость, то выбором будет водный или трубопроводный транспорт.

Грузоотправители все чаще комбинируют два или более видов транспорта благодаря использованию контейнеров. Суть «контейнеризации» заключается в размещении товаров в стандартных контейнерах или трейлерах, которые возможно легко перегружать между двумя видами транспорта. Термин «контрейлерные перевозки» (piggyback) описывает использование железнодорожного и грузового автотранспорта; fishyback — водного и грузового автотранспорта; trainship — водного и железнодорожного; airtruck — воздушного и грузового автотранспорта*. Каждый такой способ предоставляет определенные преимущества. Например, отправка по железной дороге в сочетании с доставкой товаров грузовиками обходится дешевле, чем просто автомобильная транспортировка, и в то же время обеспечивает более высокую гибкость и удобство.

Грузоотправителю необходимо также принять решение о перевозчике грузов. Это может быть собственная транспортная служба (когда у отправителя имеется собственный парк грузовых самолетов и автомобилей), контрактный или регулярный перевозчик. Контрактный перевозчик — это независимая организация, предоставляющая услуги по доставке грузов по индивидуальным заказам на договорной основе. Регулярный перевозчик предоставляет услуги транспорта между заранее определенными точками, по своему расписанию и доступен для всех грузоотправителей по стандартным тарифам. Некоторые контрактные перевозчики инвестируют большие средства и внедряют инновации с целью повышения привлекательности своих предложений.

Контрактный перевозчик

Имея много доступных вариантов грузовых перевозок, транспортные компании постоянно конкурируют между собой, стремясь к сокращению расходов, улучшению предоставляемых услуг и предложению еще большей ценности для своих клиентов. Maersk Group со штаб-квартирой в Копенгагене является крупнейшим в мире глобальным перевозчиком, имеющим в своем распоряжении около 550 контейнеровозов и 225 танкеров. Для повышения своей эффективности фирма заказала 20 самых больших кораблей из когда-либо построенных. Каждый из этих гигантских кораблей стоимостью по 185 миллионов долларов может эффективно перевозить 18 000 контейнеров, выбрасывая при этом на 50 % меньше CO_2. Schneider**, один из крупнейших

* В настоящее время в деловом языке логистики не существует устоявшихся кратких русскоязычных терминов перечисленных английских жаргонных выражений — кроме «контрейлерных перевозок». Поэтому они даются в латинской транскрипции. Следует иметь в виду их «расшифровки»: fishyback — это перевозка груженого автоприцепа или передвижного контейнера на баржах и судах; trainship — это перевозка железнодорожных вагонов на паромах и баржах; airtruck — это комбинированная перевозка воздушными и автомобильными средствами транспорта. — *Примеч. пер.*

** Говоря об «одном из крупнейших в стране грузовых автоперевозчиков», американские авторы не уточняют, что, скорее всего, речь идет о компании Schneider National, Inc. Ведь кроме нее есть еще швейцарская логистическая компания Schneider & Cie. AG. — *Примеч. науч. ред.*

в США грузовых автоперевозчиков с доходом более 3 миллиардов долларов, разработал «тактический симулятор», который сэкономил компании десятки миллионов долларов. Помимо помощи в важном повседневном планировании маршрутов водителей, симулятор также помог с конкретными решениями, начиная с того, когда повышать цены для определенных клиентов, и заканчивая тем, сколько водителей нанять (и где). Небольшие изменения могут иметь большое значение для грузоотправителей. Глобальный лидер в области логистики UPS подсчитал, что водители, использующие брелок вместо ключа для управления грузовиками, сокращают время каждой остановки в среднем на 1,7 секунды (а в день за счет этого «набегает» 6,5 минут), экономя при этом примерно 70 миллионов долларов в год[46].

Чтобы сократить расходы на обработку грузов по их прибытии в место назначения, некоторые фирмы упаковывают товары так, чтобы их можно было сразу выставлять на магазинные полки, экономя время и трудозатраты на распаковку из коробок и размещение каждой единицы продукции по отдельности. В Европе компания Procter & Gamble использовала трехуровневую систему логистики для наиболее эффективного планирования поставок быстро и медленно перемещаемых товаров, крупногабаритных и мелких изделий. Чтобы уменьшить повреждения при транспортировке, размер, вес и хрупкость предмета должны быть учтены в используемой упаковке, в виде и в плотности амортизирующего пеноматериала. В логистике необходимо анализировать каждую мелочь, чтобы увидеть, как ее можно изменить для повышения производительности и прибыльности.

Памятка маркетолога

Понимание феномена выставочного зала (шоуруминга)

Потребители всегда искали лучшие для себя варианты предложений или возможности более широкого выбора, а теперь электронная и мобильная коммерция (продажа с использованием мобильных телефонов и планшетов) предлагает им для этого новые инструменты. Тем не менее шоуруминг, т. е. возможность увидеть продукт в местах, которые играют роль выставочных залов, позволяет потребителям осмотреть и оценить продукт вживую, собрать информацию о нем в магазине, но сделать фактическую его покупку у розничного продавца позже в интернете или, что наименее желательно для этого магазина, вообще у другого розничного продавца — как правило, из соображений более низкой цены.

Смартфоны дали новый толчок шоурумингу. Благодаря своим мобильным устройствам потребители в магазинах никогда не были так хорошо подготовлены, чтобы осознанно решать, стоит ли им делать покупку здесь и сейчас. Одно из исследований показало, что более половины пользователей мобильных телефонов в США — особенно молодежь — использовали свои смартфоны во время покупок, чтобы спросить совета у друга или члена семьи, найти отзывы о продукте или более низкие цены.

Если раньше розничные торговцы беспокоились в основном о том, как бы им привлечь в свои магазины побольше покупателей, то теперь, как отмечают эксперты, им нужно думать, как продавать тем потребителям, которые буквально «приносят с собой в своих карманах» другие магазины. Например, телефонное приложение Amazon Price Check позволяет покупателям мгновенно сравнивать цены, находясь в каком-либо обычном магазине. Интернет-магазины, к которым могут подключиться мобильные пользователи, составляют серьезную конкуренцию традиционным торговым сетям из-за их более широкого выбора, более низких цен (причем часто без налога с продаж) и удобства 24/7.

Приняв в расчет эффект шоуруминга, Best Buy и Target объявили, что их цены будут соответствовать ценам интернет-магазинов. Другие — в ответ на эту тенденцию — более тесно связали между собой свои магазины и веб-сайты. Walmart, Macy's и Best Buy разрешают получение онлайн-заказов и возврат онлайн-покупок.

Многие розничные магазины стараются сделать пребывание в них покупателя более информативным и полезным. Guess, PacSun и Aéropostale снабжают продавцов в магазинах iPad или другими планшетами, с помощью которых возможен доступ к подробной информации о продуктах, которой можно делиться с покупателями. Участвующие в программах лояльности клиенты также могут быстро загружать свои истории покупок, предпочтения в отношении продуктов и другую полезную информацию.

Основная цель всех этих усилий — удержать клиента. Одно из исследований показало, что 70 % потребителей, которые постоянно прибегают к шоурумингу, с большей вероятностью совершат покупку у розничных продавцов с хорошо оформленными веб-сайтами и приложениями, надежной многоканальной поддержкой и возможностью сравнения цен с помощью QR-кодов. Перенос продаж из магазина в интернет может быть более выгодным для розничного продавца, если при этом предприняты меры против оттока клиентов для совершения реальных покупок в других местах[47].

ВЫВОДЫ

1. Большинство производителей не продают свои товары напрямую конечным потребителям. Между ними обоими находится один или несколько маркетинговых каналов со множеством посредников, выполняющих различные функции. Каналы сбыта (дистрибуции) — это наборы взаимозависимых организаций, участвующих в процессе доведения продукта для его использования или потребления.
2. Компании используют посредников, когда у них нет финансовых ресурсов для осуществления прямого маркетинга, когда прямой маркетинг невозможен и когда они могут таким образом заработать больше. Эффективное управление каналами требует выбора посредников, их обучения и мотивации. Цель — построить долгосрочное партнерство, выгодное для всех участников канала.
3. Участники маркетингового канала выполняют ряд ключевых функций. Некоторые из этих функций (хранение и перемещение, передача прав собственности и коммуникация) соответствуют прямому потоку действий — от производителя к покупателю; другие (заказ и оплата) относятся к обратному потоку — от клиентов к производителю; а третьи (информация, переговоры, финансы и риск-менеджмент) описывают двунаправленное движение.
4. У производителей есть много альтернатив для выхода на рынок. Они могут продавать напрямую или использовать одно-, двух- или многоуровневые каналы. Решение о том, какой тип (или типы) канала использовать, требует анализа потребностей клиентов, установления целей каналов, а также определения и оценки основных альтернатив, включая виды и количество задействованных в канале посредников.
5. Все большее число компаний прибегают к многоканальной дистрибуции, используя два или более маркетинговых канала для охвата сегментов клиентов в одной области рынка. Кроме того, компании все чаще используют стратегии цифровой дистрибуции, продавая покупателям в интернете напрямую или через другие интернет-магазины. Многоканальная дистрибуция требует разработки интегрированной стратегии, в которой деятельность по продаже через один канал согласуется с действиями, связанными с продажей через другие каналы.
6. Чтобы разработать систему маркетинговых каналов, необходимо анализировать потребности и желания клиентов, устанавливать цели и ограничения этих каналов, а также определять и оценивать основные альтернативы. В зависимости от количества посредников различают три основных стратегии дистрибуции: эксклюзивную, выборочную (селективную) и интенсивную. После того как компания определится со своими торговыми партнерами-посредниками, она должна их обучать, мотивировать и оценивать.
7. Все более популярной формой расширения каналов сбыта становится франчайзинг. В этой системе отдельные получатели франшизы представляют собой тесно связанную группу предприятий, систематическая деятельность которых планируется, направляется и контролируется владельцем бренда или права на данный тип операционной деятельности — франчайзером. Франчайзи выигрывают от вступления в бизнес с хорошо известным и признанным брендом. Им легче занимать деньги в финансовых учреждениях, и они получают поддержку в самых разных областях — от маркетинга и рекламы до выбора торговых площадок и подбора персонала.
8. Компания должна мотивировать своих торговых партнеров, учитывая их потребности и желания, и адаптировать свои торговые предложения, чтобы предоставлять им наибольшую ценность. Важным фактором здесь является «власть» в канале, которая отражает способность изменять поведение его участников, с тем чтобы они предпринимали действия, которые в противном случае они бы не предприняли. В зависимости от характера взаимоотношений между участниками маркетингового канала различают три основных типа последних: «обычные» каналы, вертикальные и горизонтальные маркетинговые системы.
9. Все маркетинговые каналы потенциально могут конфликтовать и конкурировать друг с другом из-за несовместимости своих целей, плохо определенных ролей и прав их участников, различий в восприятии и взаимозависимости в отношениях. Компании могут пытаться урегулировать конфликты с помощью «двойной компенсации», установления высших целей, обмена сотрудниками, кооптации и некоторых других средств.

10. Производители материальных продуктов должны принимать решения о рыночной логистике — наилучшем способе хранения и перемещения товаров и услуг в пункты назначения и координации деятельности поставщиков, агентов по закупкам, других производителей, участников каналов сбыта и клиентов. Основные подвижки в эффективности логистики были достигнуты благодаря достижениям в области информационных технологий.
11. Подход к управлению рыночной логистикой на основе концепции цепочки поставок может помочь компании определить лучших поставщиков и дистрибьюторов, а также повысить производительность и снизить затраты. Фирма должна принять четыре основных решения относительно своей рыночной логистики: «Как нам принимать и выполнять заказы (обработка заказов)?» «Где мы должны разместить наши товары (склад)?» «Каков уровень товарных запасов мы должны поддерживать (складские запасы)?» «Каким образом мы должны отгружать и отправлять товары (транспорт)?»

В центре внимания

Zara

История Zara началась в 1975 году, когда Амансио Ортега и Розалия Мера открыли свой первый магазин в испанской Галисии. В нем продавались недорогие двойники популярных модных товаров высокого класса. Бизнес-модель Zara, заключающаяся в том, чтобы подражать последней моде и предлагать свои модели по низким ценам, понравилась испанским потребителям. В течение следующих восьми лет Zara расширилась до еще девяти магазинов в популярных торговых центрах Испании. В этот период Ортега создал процесс дизайна, производства и дистрибуции, который он назвал «мгновенной модой», потому что он позволял очень быстро реагировать на тенденции. Используя этот процесс, Zara провела следующее десятилетие в экспансии на мировых рынках, в частности в США, Франции, Бельгии и Швеции. Достигнув в этом впечатляющего успеха, Zara в конечном итоге стала крупнейшей в мире сетью по торговле одеждой.

Известно, что Zara рассматривает одежду как «скоропортящийся товар», которым можно пользоваться пару недель или месяцев. Одежда Zara предназначена для потребителей, которые хотят идти в ногу со всеми последними тенденциями моды. Когда новый стиль становится популярным, Zara может повторить его и выпустить новую коллекцию менее чем за две недели. Другим модным компаниям может потребоваться до шести месяцев, чтобы вывести на рынок одежду в соответствии с новыми дизайнерскими веяниями. В отличие от компаний, которые делают акцент на количестве единиц однотипных или похожих моделей, а не на стиле, Zara поступает наоборот. Zara выпускает более 12 000 стилей в год; это широкое разнообразие повышает вероятность того, что потребители найдут товар, который им понравится.

Zara

Источник: Mira/Alamy Stock Photo

Большинство моделей Zara остаются на полках всего три-четыре недели. Постоянное обновление стилей на полках магазинов также стимулирует покупателей чаще посещать магазины торговой сети. Это можно увидеть на примере потребительского поведения в центре Лондона. Покупатели посещают другие магазины одежды в среднем до четырех раз в год, а клиенты Zara — в среднем 17 раз в год. Полные стеллажи с одеждой всегда дают покупателям что-то новое на выбор. Zara производит меньшее количество одежды каждого стиля, чтобы создавать искусственный дефицит, что делает каждое предложение более желанным и эксклюзивным. Дополнительным преимуществом этого дефицита является то что, если стиль оказывается неудачным и не пользуется спросом, фирме не нужно избавляться от большого объема товарных запасов.

Создание одежды Zara начинается с процесса дизайна, который основан на уделении большого внимания мнению потребителей. Сотрудники и менеджеры магазинов прислушиваются к замечаниям и предложениям покупателей и обращают внимание на то, во что они одеты. Команды дизайнеров посещают университеты, ночные клубы, торговые центры и другие места, в которых часто бывают законодатели моды, чтобы ухватить новые решения, которые потенциально могут оказаться успешными. Специальная команда следит за популярными в мире моды блогерами и отслеживает клиентов Zara для получения новой информации и новых идей. Данные, собранные исследовательской группой Zara, охватывают тенденции, которые различаются в зависимости от пола, культуры и времени года. Это позволяет Zara создавать предложения продуктов, которые отражают различные потребности мировых рынков. Zara предлагает одежду меньшего размера в Японии, хиджабы и длинные платья для женщин в арабских

странах, а также более дышащую одежду для стран Южной Америки. Понимание разнообразных потребностей своих клиентов позволяет Zara регулярно выпускать широкий спектр предметов одежды успешных и модных стилей.

Что позволяет Zara быстро выпускать новые коллекции, так это ее быстрая и вертикально интегрированная цепочка поставок. Собственные производственные мощности Zara позволяют компании контролировать такие процессы, как окрашивание, раскрой и другая обработка тканей. Когда на фабрику поступают заказы на производство новых моделей, предметы одежды изготавливаются и поступают в магазины в течение 15 дней. Zara стремится производить только вещи «в тренде» и с коротким циклом продаж. Выпуск товаров, которые, как правило, задерживаются на магазинных полках подольше, — простых футболок и брюк — отдается на аутсорсинг недорогим поставщикам из Азии. Если же какая-то продукция не соответствуют ожиданиям по продажам, фабрики быстро прекращают ее производство. Быстрый и эффективный поток информации Zara может привести к большим колебаниям в заказах, которые могут подвергаться корректировкам на 40–50 %, что позволяет избегать возможного перепроизводства. Гибкий производственный процесс Zara позволяет фирме успешно предлагать потребителям в любой момент времени именно то, что они захотят купить. Zara сочетает понимание своих клиентов с выстроенной высокоэффективной цепочкой поставок, что приводит к достижению глобального успеха. Компания осознает, что при разработке модной одежды и коллекций бесценным ресурсом является сам потребитель. Сочетая это понимание с хорошо управляемой и высокодоходной стратегией управления складскими запасами, Zara стремится оставаться на вершине рынка розничной торговли модной одеждой[48].

Вопросы

1. Подойдет ли бизнес-модель Zara другим розничным сетям? Почему да или почему нет?
2. Что может сделать Zara для обеспечения успешного роста в глобальном масштабе при сохранении того же уровня скоростей и «мгновенной моды»?
3. Кто является главными конкурентами Zara? Что должна сделать Zara, чтобы поддерживать, усилить и сохранять свое конкурентное преимущество?

Popeyes

Компания Popeyes была основана в пригороде Нового Орлеана Араби в 1972 году предпринимателем Элом Коуплендом, который намеревался тем самым составить конкуренцию гиганту KFC. Первый ресторан Popeyes поначалу не имел большого успеха, пока не представил более острый каджунский рецепт, чтобы привлечь привередливых клиентов из Луизианы. Новый рецепт стал хитом, и фирма стала пытаться распространять свою концепцию по франшизе, а четыре года спустя открылось первое франчайзинговое заведение и в Новом Орлеане. В течение 10 лет Popeyes активно расширялась по всей территории Соединенных Штатов и открыла более 500 ресторанов. Popeyes стала третьей по величине сетью по продаже еды из жареной курицы после KFC и Church's.

В 1989 году Коупленд приобрел большую часть акций конкурирующей компании Church, и Popeyes объединилась с ней. Но хотя Popeyes и продолжала расширяться по всей территории Соединенных Штатов, она оказалась не в состоянии справиться со своей огромной долговой нагрузкой. Не имея возможности выплатить почти 400 миллионов долларов, использованных для финансирования слияния, Коупленд два года спустя объявил о банкротстве. Вскоре после этого Popeyes возродилась под именем America's Favorite Chicken Company, Inc. Продолжая развиваться, AFC приобрела компании Cinnabon и Seattle's Best Coffee и стала публичной в 2001 году. Однако показатели продаж оказались несоответствующими такому росту, и подразделение Church's было в 2004 году продано компании Arcapita. Годы падающих объемов транзакций также заставили AFC продать Cinnabon и Seattle's Best Coffee; подразделение Popeyes к 2007 году осталось последним в компании.

Popeyes

Источник: Brett Hondow/Alamy Stock Photo

Компания достигла рекордного финансового минимума в 2007 году, когда цена ее акций упала с 34 до 14 долларов за штуку. Тогда, стремясь кардинальным образом изменить ситуацию к лучшему, фирма обратилась за помощью к Шерил Бачелдер, бывшей до того президентом и главным концептуальным директором KFC. Она была очень хорошо знакома с франчайзингом. Пытаясь понять причины плохих финансовых показателей Popeyes, Бачелдер нашла причину этого во франчайзинговых операциях. В течение многих лет франчайзи сообщали о своей низкой удовлетворенности менеджментом компании. В один момент одна группа разочарованных партнеров даже ворвалась на собрание исполнительного совета, чтобы потребовать изменений. В предыдущие годы Popeyes также не хватало инновационных продуктов. Осведомленность потребителей о ресторанах сети была низкой из-за отсутствия у компании национальной рекламной кампании. Эти проблемы обострили отношения Popeyes с ее франчайзи.

Представители высшего менеджмента Popeyes стали встречаться с руководителями франчайзинговых компаний, чтобы составить новый бизнес-план и определить самые большие проблемы компании. Поворотный момент в судьбе фирмы произошел на встрече в Чикаго, когда они все договорились увеличить инвестиции в рекламу в национальном масштабе. До того времени каждый франчайзинговый партнер вносил 3 % своих продаж в общий рекламный бюджет, причем вся реклама была местной. Франчайзи согласились поднять эту цифру до

4 % при условии, что руководство увеличит инвестиции в рекламу на 6 миллионов долларов и выведет ее на общенациональный уровень. В новой рекламной кампании от имени фирмы говорила новая представительница Popeyes по имени Энни. Ее характерная протяжность в интонациях и по-южному гостеприимный тон отличали Popeyes от конкурентов, подчеркивая в маркетинговых сообщениях луизианские корни компании. Кампания была неотъемлемой частью создания фирменного стиля Popeyes.

В 2008 году фирма сменила свое название на Popeyes Louisiana Kitchen, чтобы в явном виде продемонстрировать новую идентичность. Чтобы ответить на жалобы франчайзи на дизайн ресторанов «а ля Сальвадор Дали», Popeyes вложила значительные средства, чтобы придать ресторанам обновленный вид. В интерьере ресторанов стали использоваться отсылки к каджунским специям и классической южной кухне. Стеклянные банки, наполненные перцем чили, украшали ресторанные полки, а на вывесках были изображены произведения искусства в новоорлеанском стиле, изображающие блюда каджунской кухни. Запуск новых продуктов также отражал возвращение Popeyes к своей луизианской идентичности.

Выведение рекламы Popeyes на общенациональный уровень было одним из первых шагов, которые компания предприняла вместе со своими франчайзи для увеличения продаж. Popeyes также начала сосредотачивать внимание на прибыльности ресторанов, что было важнее всего для владельцев франшизы. Вкладывая средства в программное обеспечение для анализа больших данных, Popeyes помогла франчайзи открывать новые рестораны в более прибыльных местах. До этого Popeyes традиционно сосредотачивалась на локациях в преимущественно афроамериканских кварталах. Использование моделирования изменило это, рассчитывая и предсказывая потоки покупательского трафика и потенциальную доходность мест предполагаемого расположения новых ресторанных точек Popeyes. В результате франчайзи начали открывать новые заведения в районах с более широкой демографией, что повысило показатели их успеха.

Сотрудничество с франчайзи принесло немедленные результаты Popeyes — фирма добилась значительного роста продаж и впервые за многие годы стала получать прибыль. Popeyes сообщила, что франчайзи продемонстрировали резкое увеличение уровня удовлетворенности сотрудничеством. Это отразилось и на увеличении количества новых локаций. В течение пяти лет после того, как компания коренным образом пересмотрела свою франчайзинговую стратегию, открылись новые заведения Popeyes, общее число которых за это время выросло более чем на треть. Успех Popeyes не ограничился Соединенными Штатами: после этого поворота в своей политике компания начала открывать сотни офисов во многих странах. Количество ресторанов Popeyes выросло до более чем 2600 по всему миру. Недавние успехи продемонстрировали, что именно отношения между Popeyes и ее франчайзи были ключом к успеху компании[49].

Вопросы

1. Каковы ключевые аспекты модели франшизы Popeyes?
2. Каковы ключевые преимущества франчайзинга для обеих сторон в случае с Popeyes? Каковы недостатки франчайзинга?
3. Какую степень свободы действий должна предложить компания Popeyes отдельным получателям ее франшизы при выборе меню, внешнего вида ресторана и рекламы? Должна ли Popeyes использовать централизованный подход или позволить франчайзи адаптировать свою стратегию к местным условиям?

Глава 16

Управление розничной торговлей

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Объяснять, какие ключевые изменения произошли в современной розничной торговле.
2. Анализировать маркетинговые решения, которые принимают компании розничной торговли.
3. Описывать, как компании управляют многоканальной розничной торговлей.
4. Объяснять ключевые принципы создания частных торговых марок и управления ими.
5. Описывать основные аспекты оптовой торговли.

Net-a-Porter

Net-a-Porter создала «атмосферу онлайн-покупок», сочетая редакционные модные обзоры с изображениями журнального качества, чтобы продемонстрировать продукты своего портфолио, состоящего из более чем 800 дизайнерских брендов. Источник: Casimiro/Alamy Stock Photo

В предыдущей главе мы рассматривали маркетинговых посредников прежде всего с точки зрения производителей, которые стремятся создавать свои маркетинговые каналы и управлять ими. В этой главе мы тоже рассматриваем посредников — розничных торговцев, оптовиков и логистические фирмы, но уже с позиций их собственных маркетинговых стратегий. Они все также стремятся к максимальному успеху на рынке — как и любые другие компании. Рассмотрим случай с успехом Net-a-Porter.

Net-a-Porter была основана в Лондоне в 2000 году журналисткой Натали Массне, которая специализировалась на вопросах моды. В то время, когда интернет-магазины отпугивали от себя большинство люксовых брендов, фирма Net-a-Porter поставила перед собой задачу создать в известной мере «гламурный», но и удобный способ совершения покупок предметов роскоши для состоятельных покупателей. С момента своего запуска Net-a-Porter зарекомендовала себя как ведущий в мире розничный продавец предметов класса люкс, предлагающий изделия более чем 800 премиальных дизайнерских брендов, включая Gucci, Prada, Dolce & Gabbana, Chloe, Alexander McQueen, Balenciaga, Valentino и Stella McCartney. Ключом к успеху компании стала ее бизнес-модель, которая предусматривала объединение компетентных редакционных модных обзоров и возможностей розничной торговли, что фактически привело к созданию онлайнового журнала мод, продающего к тому же продукцию люксовых брендов. «Люди часто говорят мне: "Вы, похоже, действительно стремились полностью переосмыслить розничную торговлю", — делилась своим опытом Массне. — Но на самом деле мне хотелось переосмыслить модные журналы. С самого начала мы пытались смешать это все воедино, чтобы люди покупали одежду и лейблы из тех же соображений, из каких выбирал бы их модный редактор». Net-a-Porter стремилась представлять свои предложения публике так же, как в журнале мод, но при этом дать его «читателям» возможность купить их в интернете. Это включало создание высококачественных изображений и видеороликов для демонстрации продукции брендов, а также разработку выдающейся упаковки — для воссоздания в интернете духа покупок в роскошных бутиках. Подход Net-a-Porter оказался успешным, и через четыре года после запуска компания получила прибыль, несмотря на сложную обстановку с экономикой онлайн-продаж после лопнувшего пузыря «доткомов». Несколько лет спустя, в 2010 году, швейцарская холдинговая компания Richemont, специализировавшаяся на предметах роскоши, приобрела контрольный пакет акций Net-a-Porter в рамках сделки, которая оценила интернет-магазин более чем в 500 миллионов долларов. В 2015 году Net-a-Porter объединилась с Yoox, интернет-магазином межсезонных распродаж премиальной одежды и обуви, и создала Yoox Net-a-Porter Group — ведущий интернет-магазин модных предметов класса люкс[1].

Рынок розничных продаж не прощает ошибок. Хотя некоторые его игроки, такие как Zappos, шведская сеть и бренд H&M, испанские Zara и Mango, британский Topshop, которые сумели внедрить инновационные методы работы, в последние годы процветали; другие же, например бывшие столпами американской розницы JCPenney, Kohl's и Kmart, столкнулись с трудностями. Более успешные компании используют стратегическое планирование, самые современные технологии, передовые информационные системы и сложные маркетинговые инструменты. Они сегментируют свои рынки, лучше ориентируются на них и постоянно уточняют свое позиционирование, а также предоставляют клиентам незабываемые впечатления, актуальную и своевременную информацию и, конечно же, «правильные» продукты и сервисы. В этой главе мы обсудим эффективность маркетинга в розничной торговле.

СОВРЕМЕННАЯ БИЗНЕС-СРЕДА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

Розничная торговля — это все виды деятельности, связанные с продажей товаров или услуг напрямую конечным потребителям для личного, некоммерческого использования. Розничный продавец или розничный магазин — это любое коммерческое предприятие, объем продаж которого в основном связан с розничной торговлей. Любая организация, продающая конечным потребителям, будь то производитель, оптовик или розничный торговец, занимается розничной торговлей. Также не имеет значения, как продаются товары или услуги (лично, по почте, по телефону, через автомат или интернет) и где (в магазине, на улице или в доме потребителя).

Маркетинговая среда розничной торговли сегодня кардинально отличается от того, что было всего десять лет назад. Этот рынок очень динамичен, и в последние годы на нем появился ряд новых конкурентоспособных игроков и типов конкуренции.

- **Новые формы розничной торговли и их комбинации.** Чтобы лучше удовлетворить потребность клиентов в удобстве процесса покупки, появилось множество новых форм розничной торговли. В книжных магазинах есть кофейни. Частью заправочных станций стали продовольственные магазины. В супермаркетах Loblaws есть фитнес-клубы. Продуктовые магазины, такие как Whole Foods и Kroger, открывают в своих магазинах бары. В торговых центрах, на автобусных и железнодорожных станциях в проходах стоят стойки «коробейников» (мелких торговцев всякой всячиной). Розничные продавцы также экспериментируют с магазинами типа pop-up, появляющимися всего на несколько недель, которые позволяют им продавать свои товары сезонным покупателям в самых оживленных местах. Цель этих магазинов — создавать вокруг себя шумиху (часто с помощью интерактивных развлечений). Google использует их как простой способ обозначить свое физическое присутствие в сезоны праздничных покупок. В дополнение к расширению розничной торговли за счет приобретения Whole Foods Amazon открыл собственные «обычные» магазины.
- **Консолидация на рынке розничной торговли.** Благодаря своим совершенным информационным системам, развитым логистическим сетям и большой покупательной способности гигантские розничные торговцы, такие как Walmart, могут предоставлять хороший сервис и огромные объемы товаров массам потребителей по привлекательным ценам. Они способствуют вытеснению со сцены более мелких производителей, которые не в состоянии выпускать нужное количество продукции, а тем, кто обладает достаточной силой, чтобы все-таки «оставаться в игре», часто диктуют, что производить и продвигать, какие устанавливать цены, когда и как отгружать и даже как улучшать производство и управление. Без этих своих клиентов производители могут потерять значительную часть продаж. Поскольку консолидированные розничные торговцы имеют власть над производителями, они, как правило, взимают с последних различные надбавки за листинг*, хранение товаров и продвижение новых брендов.
- **Рост мобильной розницы.** Потребители коренным образом меняют способ совершения покупок, все чаще используя мобильный телефон, чтобы отправить другу или родственнику сообщение о продукте во время совершения покупок в магазинах. Более 50 % всех поисковых запросов в Google выполняются с мобильных телефонов. В некоторых частях мира хорошо развита мобильная коммерция. Азиатские потребители используют свои мобильные телефоны в качестве основных компьютеров и пользуются хорошо развитой мобильной инфраструктурой. Мобильная реклама хорошо воспринимается потребителями и относительно недорога для фирм. В Южной Корее Tesco создала в метро виртуальные магазины для пассажиров, путешествующих по подземной транспортной системе Сеула. На стены были наложены изображения интерактивных и реалистичных магазинных проходов с широким ассортиментом товаров и изображениями брендов. Потребители могли заказывать товары с доставкой на дом, просто делая фотографии на свои телефоны.

* Листинг — от английского listing — в данном контексте означает внесение компании в список поставщиков торговой точки при ее согласии с задаваемыми розничным продавцом правилами и требованиями для допуска товаров этой компании к продаже в его магазинах. — *Примеч. науч. ред.*

- **Рост многоканальной розничной торговли.** Розничная торговля окончательно отошла от своего исторического «обычного» формата с продажами исключительно в специальных торговых помещениях — магазинах. Сегодня почти все такие физические торговые точки дополняются интернет-магазинами, предназначенными для обслуживания потребителей, предпочитающих делать покупки в сети. В формате, когда обычные и интернет-магазины выполняют одни и те же функции, онлайн-продажи частично каннибализируют продажи в физических магазинах. Осознав потенциальную неэффективность наличия у себя двух независимых друг от друга каналов сбыта, многие розничные фирмы перешли к многоканальной модели, в которой разные каналы дополняют друг друга, а не конкурируют между собой. Например, многие розничные продавцы, в том числе Best Buy, Target и Nordstrom, интегрируют свои онлайн- и офлайн-операции, чтобы обеспечить бесперебойное обслуживание клиентов таким образом, чтобы это было эффективно и рентабельно для компании. Например, Home Depot предлагает покупателям искать через интернет то, что они хотят, среди товара, имеющегося в наличии в магазинах сети. К тому же есть возможность доставки позиций, отсутствующих в данный момент в нужной торговой точке, или в этот магазин, или на дом покупателям. Клиенты также могут возвращать оказавшиеся ненужными товары, отправив их обратно или сдав в ближайший к ним магазин.
- **Рост «быстрой розницы».** Важной тенденцией в розничной торговле (в особенности модной одеждой) является появление так называемой «быстрой розницы». Торговые фирмы разрабатывают цепочки поставок и системы дистрибуции совершенно другого типа, чтобы предлагать потребителям постоянно меняющийся набор товаров. Быстрая розничная торговля требует очень обдуманных решений в ряде областей, включая разработку новых продуктов, поиск поставщиков, производство, управление складскими запасами и выстраивание процесса продаж. Покупателей привлекают сети «быстрой моды», такие как H&M, Zara, Uniqlo, TopShop и Forever 21, из-за их новизны, потребительской ценности и стиля их предложений, что сделало эти компании чрезвычайно успешными.
- **Возрастающая роль новых технологий.** Новые технологии сильно влияют на то, как сегодня розничные торговцы организуют почти все аспекты своего бизнеса. Открывшиеся благодаря им возможности используются для составления прогнозов, контроля затрат на поддержание требуемых уровней складских запасов, размещения заказов у поставщиков, что снижает потребность в скидках и проведении распродаж для избавления от залежалого товара. Новые технические возможности и решения также напрямую влияют на то, как покупатели чувствуют себя внутри магазина. Электронные ценники на полках позволяют мгновенно менять уровни цен. На рекламных дисплеях в магазине могут крутиться демонстрационные видеоролики или маркетинговая информация. Фирмы экспериментируют с виртуальными экранами для совершения покупок, аудио- и видеопрезентациями и QR-кодами. Они также разрабатывают полностью интегрированные стратегии цифровых коммуникаций с хорошо продуманными вебсайтами, рассылками по электронной почте, возможностями поиска в интернете и кампаниями в социальных сетях. Последние особенно важны для розничных фирм в праздничные сезоны, когда покупатели ищут информацию и делятся друг с другом сообщениями об удачных покупках. Amazon открыл магазины без касс, которые используют видеокамеры и возможности искусственного интеллекта, чтобы определять, какие товары покупатели кладут в свои корзины и тележки, и автоматически взимать с них соответствующую плату без необходимости проходить обычный процесс расчета за сделанную покупку.
- **Упадок розницы в среднем ценовом сегменте.** Сегодня рынок розничной торговли имеет форму песочных часов: кажется, что его рост сосредоточен в верхней части (с предложениями предметов класса люкс от таких фирм, как Tiffany и Neiman Marcus) и в нижней части (с дисконтными ценами от розничных сетей, таких как Walmart и Dollar General). По мере того как дискаунтеры поднимали качество продаваемых у себя товаров и улучшали свой имидж, потребители становились готовы отовариваться там, где подешевле. Target предлагает одежду от

Whole Foods

Информативные и красочные дисплеи и знающие сотрудники создают гостеприимную атмосферу для посетителей Whole Foods — крупнейшего в США продавца органических и натуральных продуктов.
Источник: Maurice Savage/Alamy Stock Photo

Phillip Lim, Jason Wu и Missoni, а Kmart продает широкий ассортимент нижнего белья и одежды для сна Joe Boxer. С другой стороны, премиальная сеть Coach преобразовала 40 из своих почти 300 магазинов в формат торговых точек класса люкс, предлагая в них более дорогие кожаные сумки и услуги консьержа. В среднем рыночном сегменте возможностей для маневра меньше: некогда успешные розничные сети JCPenney, Kohl's, Sears, CompUSA, RadioShack и Montgomery Ward столкнулись с серьезными трудностями, а некоторые даже прекратили свою деятельность. Сети супермаркетов, такие как SuperValu и Safeway, оказались где-то посередине между манящей привлекательностью премиальных Whole Foods и Wegmans и притягательной силой низких цен Aldi и Walmart. Эти проблемы усугубляются бедственным положением многих людей из среднего класса, покупательная способность которых сократилась в результате резкого падения цен на жилье и стагнации доходов*.

КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Учитывая особенности новой розничной бизнес-среды, давайте обратимся к обсуждению важных маркетинговых решений, которые игроки этого рынка должны принимать в следующих ключевых областях: целевой рынок, ассортимент продукции, закупки и снабжение, сервисное обслуживание, создание особой атмосферы в магазине, ценообразование, стимулы и маркетинговые коммуникации. О частных торговых марках мы поговорим в этой главе немного позднее.

ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК

Пока розничный продавец не определит свой целевой рынок и не поймет его основные особенности, он не сможет принимать последовательные решения относительно ассортимента товаров и оформления магазина, видов необходимой рекламы и использования для нее оптимальных медийных средств, цен и необходимого уровня клиентского обслуживания. Whole Foods добилась успеха, предложив клиентам, интересующимся органическими и натуральными продуктами, особую атмосферу своих магазинов и впечатления от покупок.

Whole Foods Market

В более чем 480 своих магазинах в Северной Америке и Великобритании Whole Foods (приобретенная Amazon в 2017 году) создает атмосферу праздника еды. Яркие торговые точки компании укомплектованы грамотными сотрудниками, а их витрины с продуктами питания красочны, изобильны и соблазнительны. Whole Foods — крупнейший в США продавец органических и натуральных продуктов, который также предоставляет покупателям много информации о них. Если вы хотите узнать, например, жила ли рекламируемая курица счастливо и свободно, вы можете получить буклет и приглашение посетить ферму в Пенсильвании, где она была выращена. Для получения помощи любого другого рода вам нужно только дать знать об этом какому-либо сотруднику, находящемуся ближе всего к вам. В типичном магазине Whole Foods работает более 200 человек, что почти в два раза больше, чем

* Данный пассаж авторов может показаться несколько противоречащим здравому смыслу: почему падение цен на жилую недвижимость должно приводить к уменьшению покупательной способности? Скорее всего, имеется ввиду, что до кризиса 2008 года значительная часть американского среднего класса получала существенные доходы от покупок в ипотеку и последующей продажи постоянно и существенно дорожавшего до поры до времени жилья. После ипотечного кризиса 2008 года такой источник дохода иссяк. — *Примеч. науч. ред.*

в Safeway. Компания старается создавать привлекательную атмосферу в своих магазинах: цены пишутся мелом, повсюду имеются картонные коробки и лед, а также другие видимые креативные штрихи — все для того, чтобы покупатель чувствовал себя как дома. Этот подход работает достаточно хорошо, особенно для тех потребителей, которые рассматривают органические продукты и «почти домашнюю» кулинарию как доступную роскошь[2].

Ошибки в выборе целевых рынков могут обойтись очень дорого. Когда Zales с исторически сложившимся имиджем ювелирного магазина для массового потребителя решил «погнаться» за богатыми покупателями, он заменил треть своего ассортимента, отказавшись от недорогих украшений весьма среднего качества в пользу высокорентабельных и модных изделий из 14-каратного золота и серебра, пересмотрев при этом свою рекламную кампанию. Это решение оказалось катастрофическим. Zales потерял очень многих своих традиционных клиентов, не завоевав новых, которых надеялся привлечь[3].

Чтобы в лучшей степени достигать своих целей, розничные фирмы делят рынок на все более тонкие сегменты и открывают магазины новых типов, чтобы «достучаться» с помощью более актуальных предложений до разных рыночных ниш. Например, в последние годы розничная торговля детской одеждой разделилась на большое количество таких ниш. Компания Gymboree запустила сеть Janie and Jack по продаже одежды и подарков для новорожденных и детей младших возрастов; Hot Topic представила Torrid, продающую модную одежду для женщин, которые носят размеры от 10 до 30*; а компания Tween Brands, принадлежащая Limited Brand, начала продавать модную одежду для подростков по более низким ценам: для девочек — через свои магазины Justice, для мальчиков — через магазины Brother.

АССОРТИМЕНТ ПРОДУКТОВ И СНАБЖЕНИЕ

Ассортимент товаров розничного магазина должен соответствовать ожиданиям покупателей целевого рынка как по широте, так и по глубине[4]. Так, ресторан может предлагать узкий и неглубокий ассортимент (случай маленьких закусочных), узкий и глубокий ассортимент (заведения с деликатесной кухней), широкий и неглубокий ассортимент (кафетерии) или широкий и глубокий ассортимент (крупные рестораны).

Определение правильного ассортимента продукции может быть особенно сложным в быстро развивающихся отраслях, таких как высокие технологии и мода. В какой-то момент Urban Outfitters столкнулись с проблемами, когда отклонились от своей формулы «модно, но не слишком», пытаясь угнаться за новыми стилями. В том же духе розничный продавец повседневной одежды и вещей для активного отдыха Aéropostale столкнулся со трудностями, пытаясь привести ассортимент своей продукции в соответствие с потребностями подростков таким образом, чтобы это было выгодно для компании. Вынужденной пройти в 2016 году через процедуру банкротства компании Aéropostale пришлось оптимизировать ассортимент своих продуктов и закрыть более двух третей из своих 800 магазинов, чтобы избежать полного исчезновения.

Разработка стратегии дифференциации товаров является ключевой задачей при определении ассортимента товаров в магазине. Их категории могут играть особенно важную роль, поскольку они оказывают наибольшее влияние на выбор домохозяйствами мест для совершения покупок и на их отношение к конкретному розничному продавцу. Так, супермаркет может быть известен свежестью своей продукции или разнообразием безалкогольных напитков и закусок, которые он предлагает[5].

Приняв решение о стратегии в отношении товарного ассортимента, розничный торговец должен определиться со своими поставщиками, политикой и практикой продаж. Работающие в головном офисе сети супермаркетов специалисты по закупкам несут ответственность за разработку ассортимента товаров брендов, которые будут продаваться в магазинах этой сети; они принимают решения, в частности, выслушивая презентации торговых представителей своих поставщиков.

Розничные фирмы быстро совершенствуют свои навыки в прогнозировании спроса, определении ассортимента товаров, управлении складскими запасами, выделении площадей под товары и их выкладке. Они используют сложное программное обеспечение для управления запасами и закупками, расчета объемов заказов, собственно заказов конкретных товаров

* Американские размеры от 10 до 30 соответствуют так называемому плюс-сайзу. — *Примеч. пер.*

и анализа финансовых ресурсов, потраченных на закупки продуктов у поставщиков. Сети супермаркетов используют данные сканирования штрихкодов на упаковках для управления ассортиментом своих товаров в каждом отдельном магазине.

Некоторые магазины используют системы радиочастотной идентификации (RFID), состоящие из «умных» меток — микрочипов с крошечными радиоантеннами, прикрепленных к товарам, и электронных считывателей, для облегчения контроля и пополнения товарных запасов. «Умные» метки могут быть вложены в продукты или наклеены на этикетки, так что, когда метка находится рядом со считывателем, она передает уникальный идентификационный номер в компьютерную базу данных фирмы. Например, Coca-Cola и Gillette использовали системы RFID для мониторинга складских запасов и отслеживания пути товаров в режиме реального времени, когда они перемещаются с фабрик в супермаркеты и далее — в покупательские корзины.

Магазины используют параметр «прямой доходности продукта» для измерения затрат на его обработку (приемку, перемещение в складское помещение для хранения, отслеживание документов, выбор, проверку, погрузку и стоимость места хранения) с момента, когда он прибывает на склад, и до момента его покупки в розничном магазине. Иногда обнаруживается, что валовая прибыль от продукта слабо коррелирует с его прямой доходностью. Так, некоторые продукты массового спроса могут иметь такие высокие затраты на обработку, что они оказываются менее прибыльными, а потому им вроде как следует выделять меньше места на полках, чем тем продуктам, которые продаются в малых количествах. Но, привлеченные в магазин этими массовыми продуктами, клиенты могут также заодно с ними купить достаточное количество чего-то другого, более прибыльного, что оправдает потери, связанные с выкладкой данной массовой продукции.

Фирма Trader Joe's отличается инновационным ассортиментом продукции и стратегией закупок.

Trader Joe's

Компания Trader Joe's из Лос-Анджелеса заняла особую нишу в качестве «гибрида магазина деликатесов и дисконтного склада», продавая в своих 474 магазинах постоянно меняющийся ассортимент качественных деликатесов и вин по ценам ниже среднего. Примерно 80 % из того, что компания предлагает своим клиентам, продается под ее частными торговыми марками (по сравнению с 16 % в большинстве супермаркетов) — от бельгийских вафель до тайских орехов кешью с лаймом и чили. В сфере закупок и снабжения принята философия «меньше значит больше». В каждом магазине есть только 2000–3000 отдельных товарных позиций по сравнению с 55 000 в обычном супермаркете, и только тех, которые можно выгодно закупить и продать по хорошей цене — даже если это означает еженедельное полное обновление складских запасов. Опытные закупщики Trader Joe's обращаются напрямую к сотням поставщиков, а не к посредникам, и около четверти этих поставщиков находятся за границей. Всегда думая о том, чего от нее хотят клиенты, и вовлекая их в свои операционные процессы, компания вводит в свой ассортимент до 20 новых продуктов в неделю, чтобы заменить ими непопулярные товары. Имея отношения с тысячами поставщиков по всему миру, Trader Joe's пришла к формуле своего успеха, которую трудно скопировать. Эксперты высоко оценивают способность компании быть для своих покупателей рассказчиком «интересных историй» и создавать уникальную дружелюбную обстановку. Как говорит один эксперт: «На самом деле все сводится к малому формату, хорошо скорректированному ассортименту и выгодным ценам уникальных продуктов собственного бренда»[6].

Trader Joe's

Большинство предложений Trader Joe's представляют собой тщательно отобранные продукты частных торговых марок, что обеспечивает должный уровень и преимущества, которые ищут клиенты фирмы.
Источник: Randy Duchaine/Alamy Stock Photo

СЕРВИСЫ

Еще одним способом дифференциации является безошибочное и надежное клиентское обслуживание, будь то лично, по телефону или в онлайн-чате. Розничные фирмы сталкиваются с совершенно разными потребительскими предпочтениями в отношении уровней предоставляемых сервисов и конкретных услуг. В частности, они позиционируют себя как соответствующие одному из следующих трех уровней.

Самообслуживание. *Самообслуживание является краеугольным камнем для всех дискаунтеров. Многие клиенты готовы действовать по принципу «найди — сравни — выбери самостоятельно», чтобы сэкономить деньги.*

Ограниченный сервис. *Эти розничные продавцы предлагают больший выбор товаров, а также некоторые дополнительные услуги, например льготные рассрочки оплаты и расширенные возможности возврата товаров. Клиенты обычно сами находят то, что им нужно, но могут и попросить помощи.*

Полный сервис. *Продавцы готовы прийти на помощь на каждом этапе процесса «найти — сравнить — выбрать». Покупатели, которые любят, чтобы их ждали и встречали, предпочитают этот тип магазинов. Высокие затраты на персонал и множество услуг наряду с более высокой долей специализированных и медленно уходящих товаров приводят к высоким ценам в такой рознице.*

Розничные фирмы также должны принимать решения о наборах услуг, которые будут предлагаться покупателям. Они могут заключаться в предоставлении информации о товаре и возможности опробовать продукты перед покупкой; а после нее — в доставке, установке и регулировке, нарядной подарочной упаковке, переделке и подгонке, возможности возврата.

АТМОСФЕРА МАГАЗИНА

Розничные фирмы должны учитывать все, что влияет на формирование общего впечатления и конкретных ощущений покупателя при посещении их торговых точек. Темп звучащей музыки влияет на среднее время, проведенное в супермаркете, и на деньги, там потраченные; известно, что медленная музыка может привести к увеличению продаж. Сеть Bloomingdale's использует в разных отделах разные эссенции или ароматы: детская присыпка в отделе товаров для детей, лосьон для загара в зоне купальных костюмов, сирень в нижнем белье, а аромат корицы и сосны преобладает повсюду во время курортного сезона. Другие сети, такие как Victoria's Secret и Juicy Couture, используют запахи духов своих собственных фирменных брендов, которые они также и продают[7].

DICK'S Sporting Goods

Компания DICK'S Sporting Goods была основана в 1948 году 18-летним Диком Стэком, который работал в магазине, распродававшем армейские излишки в Бингемтоне (штат Нью-Йорк). Владелец магазина обратился к Дику, заядлому рыболову, с предложением составить список товаров, необходимых для того, чтобы заняться бизнесом по производству рыболовных снастей. После того как представленные им предложения были отклонены, Дик открыл свой собственный магазин наживки и снастей, вложив в него 300 долларов, полученных от его бабушки. К концу 1970-х он настолько расширил линейки свих продуктов и открыл свои точки в таком количестве самых разных мест, что стал крупнейшим в США розничным продавцом полного ассортимента спортивных товаров; его торговая сеть насчитывала около 800 магазинов. Часть успеха компании связана с доступными интерактивными возможностями. Клиенты могут протестировать клюшки для гольфа в закрытых

DICK'S Sporting Goods

Предоставляемые посетителям магазинов DICK'S Sporting Goods интерактивные возможности и упор на спортивные достижения, которые создают эмоциональную связь с покупателями, превратили эту фирму из магазина рыболовной наживки и снастей в крупнейшего в США розничного продавца полного ассортимента спортивных товаров.
Источник: picturelibrary/Alamy Stock Photo

помещениях, примерить обувь на треке на специальной дорожке и пострелять из лука на стрельбище. Рекламным слоганом «Каждый сезон начинается в DICK'S» фирма также подчеркивает фундаментальную цель спортивных достижений и физического совершенствования — и все для того, чтобы устанавливать более сильную эмоциональную связь со своими покупателями[8].

Рост электронной коммерции заставил традиционных розничных продавцов на него отреагировать. В дополнение к своим естественным преимуществам (доступность продуктов, которые покупатели могут увидеть, потрогать и протестировать; обслуживание клиентов в реальном — а не виртуальном — мире; отсутствие задержек с доставкой большинства покупок) обычные магазины также предоставляют покупателям возможность испытать специфические ощущения, связанные с процессом покупки, что является сильным дифференцирующим моментом.

Атмосфера в магазине должна быть созвучна основным мотивам покупателей. Если они, скорее всего, ориентированы на решение конкретных задач и имеют функциональный склад ума, то более простая и сдержанная обстановка в магазине может быть выигрышной[9]. С другой стороны, некоторые розничные продавцы продуктов, заметно влияющих на настроение, устраивают у себя различные развлечения, чтобы привлечь азартных клиентов, которые также хотят повеселиться. REI, продавец одежды и других товаров для активного отдыха, дает покупателям возможность протестировать альпинистское снаряжение на специальных восьмиметровых или даже двадцатиметровых стенах в своих магазинах или испытать плащи из тканей GORE-TEX под искусственным дождем. Bass Pro Shops также предлагает своим клиентам богатый набор впечатлений, переживаний и даже приключений.

Bass Pro Shops Outdoor World

Огромные магазины Bass Pro Shops Outdoor World, устроенные и как торговые площадки, и как аттракционы, предлагают демонстрации продуктов и различные курсы в обстановке, которая очень похожа на ту, с которой сталкиваются любители активного отдыха, что способствует превращению их в постоянных клиентов.
Источник: dbimages/Alamy Stock Photo

Bass Pro Shops

Bass Pro Shops, розничный продавец спортивного инвентаря для занятий на открытом воздухе, обслуживает охотников, рыболовов, лодочников, туристов и вообще любителей активного отдыха любого типа. В его супермаркетах Outdoor World площадью более 18 500 кв. м есть гигантские аквариумы, водопады, пруды с форелью, стрельбища, демонстрации рыболовных приманок, крытые картодромы и мини-лужайки для гольфа. Там также предлагаются мини-курсы по всякой всячине: от подледной рыбалки до закатывания консервов — и все бесплатно. В каждом отделе создана возможность для имитации соответствующей обстановки из реальной жизни, что помогает в демонстрациях и тестировании продуктов. Например, летом родители могут привести своих детей в бесплатный семейный лагерь, организованный в магазине, со множеством интересных мероприятий, проводимых во всех отделах. Bass Pro Shops устанавливает прочную связь со своими постоянными покупателями с того момента, как они входят в магазин — через турникет, установленный и предназначенный для того, чтобы подчеркнуть, что «они входят в аттракцион, а не только в торговое помещение», — и встречают вызывающую вывеску с надписью: «Добро пожаловать, рыбаки, охотники и прочие лгуны». Bass Pro Shops ежегодно посещают более 120 миллионов человек. Клиент в среднем проезжает на машине более 80 километров, чтобы добраться до ближайшего к себе магазина, и остается в нем более двух часов. Выставочный зал Bass в Миссури является туристической достопримечательностью номер один в этом штате[10].

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Цены являются ключевым фактором позиционирования и должны устанавливаться в зависимости от целевого рынка, ассортимента товаров и услуг, уровня конкуренции[11]. Разные форматы магазинов розничной торговли будут иметь разную конкурентную и ценовую динамику. Дискаунтеры, например, исторически более непосредственно конкурировали друг с другом, чем с другими форматами, хотя сейчас эта ситуация меняется[12].

Все розничные фирмы хотели бы иметь и высокие обороты, и максимальные доходы (большие объемы и высокая валовая прибыль), но обычно две эти цели несовместимы. Большинство из них попадают либо в группу, отличающуюся высокой наценкой на свои товары и небольшими объемами продаж (специализированные магазины), либо в группу с низкими наценками и большими объемами (рассчитанные на массового покупателя универсальные или дисконтные магазины). Внутри каждой из этих групп существуют дополнительные градации.

На одном конце ценового спектра находится магазин Bijan на Родео-драйв в Беверли-Хиллз, куда можно зайти только по предварительной записи. Он известен как один из самых дорогих магазинов в мире. Минимальная стоимость одеколона там составляет 1500 долларов за шесть унций, костюма — 25 000 долларов, галстука — 1200 долларов, а носков — 100 долларов[13]. На другом конце шкалы — сеть Target, умело объединившая модный имидж с низкими ценами и дающая покупателям сильное ценностное предложение. Сначала она представила линейку продуктов от известных дизайнеров, таких как Майкл Грейвс, Исаак Мизрахи и Лиз Ланге, а затем продолжила привлекать громкие имена для продажи модной детской одежды, например певицу Гвен Стефани. Еще одна компания, придерживающаяся стратегии больших объемов при низкой марже, — это Lumber Liquidators.

Lumber Liquidators

Lumber Liquidators является крупнейшим в Соединенных Штатах специализированным розничным продавцом напольных покрытий из твердой древесины. История фирмы началась в 1993 году, когда Том Салливан, строительный подрядчик, стал закупать лишнюю древесину, в которой не нуждались другие компании, и перепродавать ее со склада грузовых автомобилей в Стоутоне (штат Массачусетс). Первый магазин открылся в 1996 году в Уэст-Роксбери в том же штате, а второй — в Хартфорде (штат Коннектикут). За последние 20 с лишним лет компания Lumber Liquidators непрерывно росла, открыв сотни торговых точек в США и Канаде. Компания нашла свою нишу на рынке паркета, закупая излишки древесины непосредственно у лесопилок со скидкой и перепродавая ее своим клиентам по ценам, более низким, чем те, которые выставляют более крупные розничные торговцы товарами для дома, такие как Lowe's и The Home Depot. Она может продавать по таким ценам, потому что снижает свои операционные расходы, исключая посредников и размещая магазины в недорогих местах. Lumber Liquidators также собирает информацию о своих клиентах, например то, что покупатели, которые запрашивают образцы продукции, совершат покупку в течение месяца с 30 %-й вероятностью и что большинство из них, как правило, в данный момент ремонтируют одну комнату, а не весь дом сразу[14].

Устанавливая цены, розничные продавцы учитывают множество факторов. Некоторые из них устанавливают низкие цены на отдельные товары, предложение которых призвано, по большей части, повысить посещаемость или проартикулировать свою ценовую политику[15]. Другие планируют уценивать менее ходовые товары, чтобы сократить складские излишки. Обувные магазины, например, рассчитывают продавать 50 % своей обуви по «обычной» цене, 25 % — с маржой, составляющей 40 % от «обычной», а оставшиеся 25 % — по себестоимости. Средний уровень цен магазина и политика скидок будут влиять на его ценовой имидж в глазах потребителей, но и не связанные с ценой факторы, такие как атмосфера в магазине и уровень обслуживания, также имеют значение[16].

В дополнение к управлению ценами на конкретные товары розничные торговцы должны уделять внимание построению своего ценового имиджа, который отражает общее представление потребителей об уровне цен у данного продавца. Например, Walmart часто считается довольно

Lumber Liquidators

Компания Lumber Liquidators добилась устойчивого роста на рынке напольных покрытий из твердой древесины, покупая излишки непосредственно у лесопилок, снижая затраты и частично транслируя сэкономленное своим клиентам в виде низких цен.
Источник: REUTERS/Alamy Stock Photo

недорогим, тогда как цены Target обычно рассматриваются как более высокие. Поскольку потребители часто не знают, какие цены на товар, который они хотят приобрести, выставлены в разных торговых точках, они часто отталкиваются от ценовых имиджей розничных продавцов, чтобы определить для себя, привлекательна ли данная цена. В этом контексте при установлении цен розничные продавцы должны учитывать влияние каждой из них по отдельности на свой ценовой имидж (см. «Памятка маркетолога. Управление ценовым имиджем розничного продавца»).

СТИМУЛЫ

Чтобы сделать свои предложения более привлекательными для клиентов, розничные продавцы часто используют такие инструменты, как временные скидки с обычной цены, оптовые скидки (например, «купи одну — получи другую бесплатно»), бонусные предложения и купоны. Эти стимулы, также называемые специальными предложениями (или рекламными акциями), направлены на увеличение посещаемости магазина и «подталкивание» покупателей к совершению покупки.

Розничные торговцы используют эти стимулы в разной степени. Выделяются две крайние стратегии: «каждый день низкие цены» (EDLP*) и «высокая-низкая цена» (HiLo**). В первом случае продавец выставляет объективно достаточно низкие цены на свои товары, время от времени используя только очень незначительные ценовые стимулы, редко устраивая распродажи, или вообще обходится без этого. Стабильно низкие цены устраняют еженедельную неопределенность покупателей и снижают привлекательность конкурентов, которые придерживаются стратегии «высоких-низких цен» и ориентированы на достижения большого объема продаж за счет устраиваемых специальных акций. При ценообразовании по типу HiLo розничный продавец выставляет свои регулярные цены на достаточно высоком уровне, но довольно часто проводит различные рекламные и специальные акции, во время которых временно снижает цены так, что они становятся даже ниже цен конкурентов, придерживающихся стратегии EDLP[17].

В последние годы стратегия «высоких-низких цен» уступила место EDLP в таких самых разных сферах бизнеса, как автомобильное дилерство (например, в случае с Toyota) и высококлассные универмаги (например, Nordstrom). Но король EDLP — это, безусловно, Walmart, который практически и «изобрел» этот термин. За исключением нескольких ежемесячных распродаж ограниченного круга продуктов Walmart обещает ежедневные низкие цены на свои основные бренды.

Walmart и другие розничные сети, придерживающиеся схожей политики, отказались от частых распродаж в пользу EDLP. Такой подход привел к большей стабильности в ценообразовании, укреплению образа честной и надежной компании, а также к более высокой розничной прибыли. Сети супермаркетов, придерживающиеся стратегии EDLP, могут оказаться более прибыльными, чем те, которые практикуют подход HiLo и частых распродаж, но только при определенных обстоятельствах, например, когда рынок характеризуется большим количеством клиентов, склонных покупать много разнообразных товаров каждый раз, когда они выбираются за покупками в магазин[18].

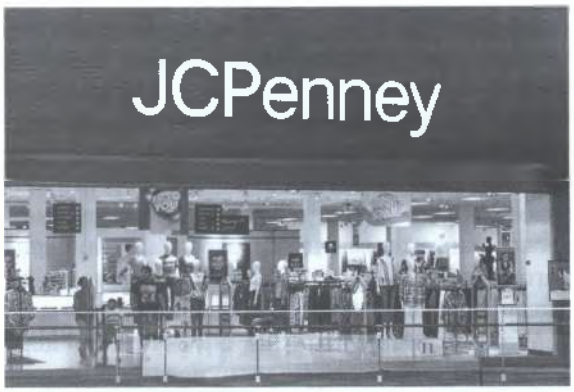
Самая важная причина, по которой розничные продавцы внедряют EDLP, заключается в том, что организация постоянных распродаж и рекламных акций, которые неизбежно подрывают доверие потребителей к повседневным ценам на магазинных полках, сама по себе обходится дорого. У некоторых потребителей также остается все меньше времени и терпения: они отказываются следовать прошлым традициям, таким как регулярный просмотр специальных предложений в супермаркетах и вырезание различных купонов. Тем не менее специальные акции и распродажи могут создавать в покупательской среде ажиотаж и привлекать к себе внимание, поэтому стратегия EDLP не гарантирует успеха и подходит не всем[19]. Так, JCPenney усвоил этот урок на собственном горьком опыте.

JCPenney

Когда сеть JCPenney пригласила к себе на работу в качестве генерального директора Рона Джонсона, гуру розничной торговли из Apple, многие ожидали, что он преобразит почтенный гигант сектора больших универмагов. Джонсон обнаружил, что за год до его прихода компания провела 590 мероприятий по распродажам и что почти три четверти ее доходов были получены от продаж товаров, уцененных на 50 и более процентов. И тогда он решил

* От английского Every Day Low Pricing. — *Примеч. пер.*

** От английского High & Low. — *Примеч. пер.*



JCPenney

Попытка JCPenney перейти от политике выпуска множества купонов и организации частых распродаж к «ежедневным низким ценам» оказалась неудачной, когда клиенты ясно дали понять, что скучают по еженедельным акциям, а конкуренты продолжают устраивать распродажи и предлагать скидки.
Источник: Sundry Photography/Shutterstock

приступить к стратегии упрощенного ценообразования. Купоны и распродажи были упразднены и заменены повсеместным снижением цен в среднем на 40 %. Однако стратегия ежедневных низких цен обернулась катастрофой, и в связи с падением продаж и биржевых котировок акций компании Джонсону быстро указали на дверь. Рассматривалось несколько причин провала его программы. Такие конкуренты, как Macy's и Sears, продолжали предлагать распродажи и скидки, создавая впечатление того, что всегда можно будет «поймать» хорошие сделки. Клиенты Penney стали тосковать по купонам и еженедельным распродажам. Считается, что политика EDLP более эффективна в случаях с функциональными продуктами, но она может навредить продажам имиджевых продуктов, таких как модная одежда и обувь, которые являлись важной товарной категорией для JCPenney. Возможно, лучше всего об этом сказал один комментатор: «В конце концов, люди хотят не "справедливой" цены. Они хотят сногсшибательных предложений»[20].

Совершая покупки в обычных магазинах, потребители часто используют свои смартфоны, чтобы находить специальные предложения или извлекать выгоду из рекламных акций: степень погашения мобильных купонов (10 %) намного выше, чем бумажных (1 %)[21]. Исследования также показали, что рекламные акции, информация о которых распространяется через мобильные устройства, могут заставлять потребителей преодолевать внутри магазина большие расстояния и совершать больше незапланированных покупок[22].

Компании пытаются дать покупателям больше контроля над своими покупками, внедряя цифровые технологии в магазины, особенно через мобильные приложения. Рассмотрим Nordstrom. Хотя эта сеть ожидала, что ее приложением клиенты будут пользоваться в основном удаленно, многие из них во время совершения покупок в магазине обращаются именно к нему, а не к «живому» продавцу. Как заметил один руководитель: «Многим покупателям нравится потрогать, пощупать и примерить товар, но им также нужна информация, которую они получают в интернете». Nordstrom добавил Wi-Fi почти во все свои магазины отчасти для того, чтобы его приложение работало там достаточно быстро.

Все более популярным инструментом среди обычных розничных продавцов является использование возможностей геозонирования* на мобильных устройствах клиентов, что заключается в отправке рекламных сообщений на эти гаджеты, когда они географически находятся в определенных местах, обычно рядом с магазином или в нем. Рассмотрим примеры таких приложений[23].

Neiman-Marcus использует возможности геозонирования в своих магазинах для оповещения продавцов, когда их наиболее ценные клиенты заходят внутрь торговой точки, чтобы сотрудники могли оперативно просмотреть историю покупок этих клиентов и обеспечить им более персонализированное обслуживание.

Поставщик товаров для активного отдыха North Face использует геозонирование не только в своих магазинах и поблизости от них, но и — в дополнение к этому — вокруг парков и горнолыжных курортов.

Розничный продавец косметических изделий Kiehl's использует геозонирование вокруг своих отдельно стоящих магазинов и киосков, находящихся в других торговых центрах. Он рассылает рекламные предложения по электронной почте, когда клиент подходит к кассам; размещает их на своих страницах в социальных сетях, а также предлагает клиентам бесплатный бальзам для губ за регистрацию. Компания ограничивает количество подобных сообщений до трех в месяц, чтобы не выглядеть слишком навязчивой.

* Так можно перевести оригинальный англоязычный термин geofencing, который еще не имеет общепринятого русского аналога. Иногда говорят о «геофенсинге», просто транслитерируя это слово. — *Примеч. пер.*

КОММУНИЦИРОВАНИЕ

Розничные фирмы используют широкий спектр инструментов коммуникации для генерации покупательского трафика и покупок. Они размещают рекламу, проводят специальные распродажи, выпускают купоны, рассылают рекламные сообщения по электронной почте, представляют программы поощрения постоянных покупателей и организуют дегустации продуктов в магазинах, а также предлагают просто подобрать свои купоны с магазинных полок или на кассах. Розничные продавцы работают с производителями над созданием материалов для торговых точек, поддерживающих их имидж. Они рассчитывают время получения потребителями электронных писем и оформляют их с помощью привлекающей внимание анимации, персонализированных сообщений и советов.

Для передачи информации и создания сообществ вокруг своих брендов розничные фирмы также используют интерактивные и социальные сети. Они изучают, как потребители реагируют на их электронные письма — не только где и как открываются сообщения, но и какие слова и изображения в них привели к переходу на соответствующий веб-сайт компании.

Поскольку 15 % самых лояльных клиентов розничного продавца составляют половину его продаж, программы вознаграждений становятся все более изощренными. Потребители, которые решили поделиться личной информацией, могут получать скидки, эксклюзивные предложения, возможность совершать предварительные покупки и получать кредиты прямо в магазине. Крупный американский поставщик рецептурных препаратов CVS имеет свыше 9800 торговых точек и более 90 миллионов членов своей программы клиентской лояльности, которые могут пользоваться услугами купонных центров фирмы и получать купоны вместе со своими товарными чеками[24].

Для флагманских магазинов в Тайпее, Гонконге, Лондоне и Чикаго Burberry создала «виртуальный дождь» в рамках своей цифровой программы Burberry World Live, демонстрирующей качество плащей этого бренда. Британская компания Marks & Spencer установила в некоторых своих магазинах виртуальные зеркала, чтобы, как и на ее веб-сайте, покупатели могли видеть, как будут выглядеть на них тени для век или помада, не нанося их физически[25].

Опираясь на исследования, показывающие, что большинство решений о покупке принимается внутри самих магазинов, розничные фирмы все больше осознают важность влияния на потребителей в момент совершения покупки. Оно достигается с помощью различных маркетинговых приемов, воздействующих на покупателей: производители и розничные продавцы используют выкладки товаров, витрины и дисплеи, рекламные акции, чтобы повлиять на выбор потребителей, которые активно ищут нужные им продукты.

На продажи может оказать существенное влияние то, где и как товар выставляется и продается. Компания Procter & Gamble называет ощущения покупателя от контакта с магазином «первым моментом истины» (второй момент — использование и потребление продукта)[26]. P&G наблюдала за преимуществами выкладки, сделанной в рамках проекта Walmart, призванного увеличить продажи подгузников премиум-класса, например Pampers. Поскольку это был первый такой отдел, в котором товары для младенцев, ранее разбросанные по всему магазину, были объединены в одном месте, новая конфигурация полок и выкладки товаров на них побуждали родителей задерживаться рядом с ними подольше и тратить больше денег, что увеличивало продажи Pampers. Еще одна успешная рекламная акция, на этот раз для косметического бренда P&G Cover Girl, использовала модную тенденцию «дымчатых глаз»: специально для Walmart были разработаны соответствующие наборы, а для потенциальных клиентов в Facebook были выложены инструкции, блоги и фото.

Розничные фирмы также используют новые технологии, чтобы влиять на покупателей во время совершения ими покупок: например, приложения для мобильных телефонов или «умные» тележки для покупок, которые помогают находить товары в магазине, узнавать о распродажах и специальных предложениях, а также упрощают оплату. Некоторые компании, такие как Mondelēz, используют технологию «умной полки», размещая возле касс датчики, с помощью которых можно определять возраст и пол покупателя и, благодаря продвинутым аналитическим методам, целевым образом демонстрировать ему рекламу и предоставлять информацию на видеоэкране о специальных акциях на какие-либо «быстрые закуски», которые, скорее всего, должны им понравиться.

УПРАВЛЕНИЕ МНОГОКАНАЛЬНОЙ РОЗНИЦЕЙ

Основываясь на анализе целевого рынка, розничные фирмы должны решить, какие каналы использовать для охвата своих клиентов. Все чаще ответ заключается в том, что их должно быть несколько. Staples продает через свой традиционный розничный канал, собственный вебсайт (staples.com), виртуальные торговые центры и тысячи ссылок на дочерних сайтах.

Эта все возрастающая ставка на работу через несколько каналов означает, что они должны быть организованы так, чтобы эффективно работать вместе. Объем торговли по каталогам в мире, где должен господствовать интернет, на самом деле вырос (хотя некоторые эксперты предсказывали обратное), поскольку все больше фирм переделывали их в том направлении, чтобы они служили инструментами брендинга и дополняли онлайн-активность. Интегрированный многоканальный подход Victoria's Secret с продажами в розничных магазинах, по каталогам и через интернет сыграл ключевую роль в развитии бренда.

Victoria's Secret

Компания Victoria's Secret, купленная фирмой Limited Brands в 1982 году, стала одним из самых узнаваемых брендов в розничной торговле благодаря умелому маркетингу женской одежды, нижнего белья и косметических товаров. Увидев женщин, покупающих дорогое нижнее белье как модные вещи в небольших бутиках в Европе, основатель Limited Brands Лесли Векснер почувствовал, что подобная модель специализированного магазина может сработать в массовом масштабе и в Соединенных Штатах, даже несмотря на то, что такой формат был не похож ни на что, с чем средний покупатель мог бы столкнуться в универмагах. У Векснера, однако, были основания полагать, что американки получат удовольствие от возможности приобретать нижнее белье в европейском стиле в уютном помещении с нежно-розовыми обоями, удобными примерочными и внимательным персоналом. «Женщинам нужно нижнее белье, но женщины хотят женственное нижнее белье», — заметил он. Предположение Векснера подтвердилось: спустя немногим более десяти лет после того, как он приобрел бизнес Victoria's Secret, его клиентки в среднем покупали от восьми до десяти бюстгальтеров в год, тогда как в среднем по стране эта цифра равнялась двум. Рост значимости цифровых медиа и электронной коммерции вынудил Victoria's Secret увеличить свое присутствие в интернете. За последние два десятилетия компания сократила количество рассылаемых по почте физических каталогов с 450 до 300 миллионов экземпляров, выделяя все больше и больше ресурсов на цифровые средства коммуникации[27].

Мы можем условно разделить розничных продавцов на «обычных», онлайновых (которые отважились заняться электронной коммерцией, не имея физического розничного магазина) и многоканальных (которые присутствуют как в реальном, так и в виртуальном мире розничной торговли). Далее мы обсудим особенности эти трех типов розничных фирм.

ОБЫЧНЫЕ* РОЗНИЧНЫЕ ТОРГОВЦЫ

Возможно, самый известный тип обычной розничной торговли — это универмаг. Японские универмаги, такие как Takashimaya и Mitsukoshi, ежегодно привлекают миллионы покупателей и содержат внутри себя художественные галереи, рестораны, фитнес-клубы и детские игровые площадки, устраивают кулинарные мастер-классы. Среди наиболее распространенных типов такой розницы можно выделить следующие:

- ***Универмаги***, такие как JCPenney, Macy's и Bloomingdale's, которые предлагают множество видов товаров.
- ***Специализированные магазины***, такие как The Limited, The Body Shop и Sephora, как правило, предлагают одну линейку товаров (или несколько тесно связанных между собой линеек товаров).
- ***Супермаркеты*** вроде Kroger, Albertsons и Safeway — это крупные, недорогие, низкомаржинальные магазины самообслуживания, ориентирующиеся на большие объемы продаж и предназначенные для удовлетворения общих потребностей семьи в базовых продуктах питания и товарах для дома.
- ***«Магазины у дома»***, такие как 7-Eleven, Circle K и Oxxo, представляют собой небольшие торговые точки в жилых районах, часто открытые круглосуточно и работающие без

* В тексте уже не раз встречались словосочетания в духе «обычный продавец» или «обычный торговец». Авторы используют в таких случаях выражение brick-and-mortar [retailer], которое дословно переводится как «кирпич и строительный раствор», но в рассматриваемых контекстах означает именно «физический», существующий в реальном мире, ощутимый и осязаемый объект (в противовес неосязаемому и существующему исключительно в цифровом мире), а соответствующий розничный торговец ведет свой бизнес в «обычном», «традиционном» магазине в здании из камня, кирпича, бетона и цемента. Более того, к рассматриваемым авторами несколько позднее многоканальным розничным фирмам часто применяется еще более жаргонное выражение brick-and-click, подчеркивающее, что они сочетают в себе «обычные», «реальные» магазины (brick) с онлайновыми (click). — *Примеч. пер.*

Victoria's Secret

В то время как компания Victoria's Secret по-прежнему делает упор на свои розничные магазины и каталоги для продвижения продаж нижнего белья в европейском стиле, рост цифровых медиа и электронной коммерции побудил ее увеличить свое присутствие в Интернете.
Источник: Sorbis/Shutterstock

выходных, в которых продается ограниченный ассортимент быстро оборачиваемых товаров повседневного спроса.

- ***Аптеки****, например CVS Pharmacy и Walgreens, в которых продаются отпускаемые по рецепту лекарства, другие средства для здоровья и красоты, а также предметы личной гигиены, мелкие товары длительного пользования и «всякая всячина».
- ***Массовые гипермаркеты и большие супермаркеты***, такие как Walmart и Carrefour, представляют собой магазины с низкими ценами, низкой маржой и большими объемами продаж, в которых продаются часто приобретаемые продукты питания, повседневные одежда, обувь и предметы домашнего обихода (бытовая химия, посуда и т. д.), а также предлагаются различные бытовые услуги (прачечная, ремонт обуви, химчистка, обналичивание чеков).
- Так называемые ***«киллеры категорий»****, такие как The Home Depot, Staples и PetSmart, ограничивают широту своего ассортимента, но делают его глубину очень большой — обычно в одной категории товаров.
- ***Жесткие дискаунтеры,*** такие как Aldi, Lidl, Dollar General и Family Dollar, предлагают очень ограниченный ассортимент товаров по экстремально низким ценам.
- ***Розничные продавцы уцененных по разным причинам товаров,*** такие как TJ Maxx, и магазины при фабриках и других производствах, которые предлагают остатки товаров, излишки и нестандартные товары, которые продаются по ценам ниже средних.
- ***«Клубные» магазины складского типа,*** занимающиеся практически мелким оптом, такие как Costco, Sam's Club и BJ's, предлагают большие количества (например, «мегаупаковки») по низким ценам.
- ***Автоматическая торговля*** предлагает широкий выбор товаров, в том числе товары для импульсивных покупок, такие как безалкогольные напитки, кофе, конфеты, газеты и журналы. Торговые автоматы можно найти на фабриках, в офисах, в крупных розничных магазинах, на автозаправочных станциях, в гостиницах, ресторанах и многих других местах. В Японии установлено более 5 миллионов торговых автоматов, и это самая высокая в мире обеспеченность торговыми автоматами на душу населения.

Часто говорят, что три ключа к успеху в розничной торговле — это «место, место и еще раз место». Розничные продавцы могут размещать свои магазины в любом из следующих мест.

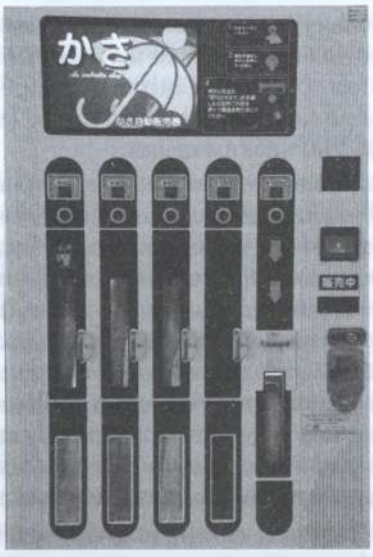
- ***Центральные деловые районы.*** Самые старые, наиболее многолюдные и загруженные транспортом городские районы, часто называемые «центром города».
- ***Региональные торговые центры.*** Крупные пригородные торговые центры, содержащие от 40 до 200 магазинов, обычно с одним или двумя известными по всей стране «якорными» торговыми точками (типа Macy's или Bloomingdale's) или с несколькими крупными

* Такой формат «аптек» в России практически отсутствует, но очень популярен в США. По нашим представлениям эти торговые заведения больше похожи на среднего размера «промтоварные» магазины со специфическим ассортиментом и с большим отделом, в котором продаются медикаменты и лекарства. — *Примеч. науч. ред.*

** Калька с английского category killer. К этому типу относят очень крупных розничных торговцев с большими финансовыми и логистическими возможностями, которые специализируются на продаже одной категории продуктов или узкого круга нескольких ассортиментных групп товаров, в рамках которой (или которых) покупателям предлагается широчайший выбор товаров и услуг по ценам, с которыми другим фирмам крайне трудно конкурировать. — *Примеч. науч. ред.*

магазинами (типа PETCO, Designer Shoe Warehouse или Bed Bath&Beyond) и множеством относительно небольших магазинчиков.

- ***Местные торговые центры.*** Небольшие торговые центры с одним «якорным» магазином и от 20 до 40 небольших магазинов.
- ***Торговые улицы или кварталы****. Совокупность магазинов, обычно в одном длинном здании, удовлетворяющих потребности района в продуктах, скобяных изделиях, прачечной, ремонте обуви и химчистке.
- ***Помещения внутри большого магазина.*** Небольшие торговые площади, занимаемые известными розничными торговцами, такими как McDonald's, Starbucks, Nathan's и Dunkin' Donuts, в крупных магазинах, аэропортах или образовательных учреждениях; или специализированными розничными торговцами типа «магазин в магазине», расположенными в универмагах, например Gucci внутри Neiman Marcus.



Vending machines

Торговые автоматы можно найти, пожалуй, во всех торговых точках Японии, в них продаются практически любые товары, в частности зонтики.
Источник: VisualJapan/Alamy Stock Photo

- ***Отдельно стоящие магазины.*** Некоторые розничные игроки, например Kohl's и JCPenney, избегают торговых центров или мест притяжения множества магазинов в пользу отдельно стоящих зданий, стремясь отстраниться от других розничных заведений и показать отсутствие прямых связей с ними.

Сети универмагов, автозаправок, ресторанов быстрого питания (их франчайзеры) проявляют большу́ю осторожность при выборе регионов страны для открытия своих торговых точек, затем при выборе конкретных городов, а далее и конкретных площадок. Принимая во внимание взаимосвязь между высокой посещаемостью и высокой арендной платой, розничные фирмы должны определить наиболее выгодные для себя места, используя данные о покупательском трафике и привычках, анализируя плюсы и минусы возможных местоположений своих торговых объектов.

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

Розничные продажи в интернете резко выросли — и легко понять почему. Интернет-магазины предсказуемо могут предоставить удобный, информативный и персонализированный интерфейс совершенно разным типам потребителей и предприятий. Сэкономив на торговых площадях, персонале и товарно-материальных запасах, они также могут выгодно продавать небольшие объемы продукции на нишевых рынках. Рассмотрим успех интернет-магазинов на примере Gilt.

Gilt

Во время экономических спадов многие дизайнерские бренды обнаруживают, что у них есть избыточные запасы продукции, от которых им необходимо избавиться. Сторонние сайты «быстрых распродаж», предлагающие каждый день большие скидки на изделия класса люкс и другие товары, но только в течение короткого промежутка времени, позволяют им делать это контролируемым образом, что с меньшей вероятностью нанесет ущерб их имиджу. Частично созданный по образцу французского пионера такого рода распродаж Vente-Privée Gilt был запущен в ноябре 2007 года для продажи модной женской одежды от ведущих дизайнерских брендов со скидкой до 60 %, но в течение ограниченного времени и только для тех, кто зарегистрировался на соответствующем сайте. Члены этого «клуба» по электронной почте предупреждаются о специальных акциях и распродажах, а также их сроках, что создает ощущение безотлагательности и срочности. Добавив в свой ассортимент такие люксовые бренды, как Theory и Louis Vuitton, фирма выросла до такого размера, что у нее стало числиться более

* Приблизительный перевод английского shopping strip — буквально «торговая полоса». Этот формат характерен, скорее, для США. В Европе под «торговой улицей» все-таки обычно подразумевают специальные пешеходные зоны в городских центрах (или центрах городских районов) со множеством разного вида и размера магазинов, которые ориентируются на широкую покупательскую аудиторию (в том числе туристическую), а не только на обслуживание местных жителей. — *Примеч. пер.*

Gilt

Gilt, которая начинала с распродаж дизайнерской одежды и других товаров через интернет, длящихся в течение ограниченных периодов времени, изменила свою бизнес-модель в ответ на ужесточение конкуренции, сосредоточившись на своих сильных позициях в женской моде и углубив связь с клиентами через персонализированные обращения к ним по электронной почте.
Источник: 360b/Alamy Stock Photo

чем 8 миллионов подписчиков. Однако по мере того как экономика улучшалась, Gilt столкнулась с проблемами из-за сокращения складских запасов, растущей конкуренции со стороны других сайтов электронной коммерции и собственной агрессивной стратегии увеличения товарных категорий, среди которых теперь были мужская одежда, товары для детей, товары для дома, туристические предложения и продукты питания. Компания отреагировала на это, сосредоточившись на том, в чем была особенно сильна — на женской моде, — и установив более тесные отношения с клиентами с помощью рассылки персонализированных электронных писем, в которых объявляла о своих распродажах. В 2016 году Gilt была приобретена за 250 миллионов долларов компанией Hudson's Bay Company — владельцем сетей роскошных универмагов Hudson's Bay, Lord & Taylor и Saks Fifth Avenue[28].

Чтобы привлечь трафик на сайт своего интернет-магазина, многие фирмы используют партнерский маркетинг, платя поставщикам онлайн-контента (веб-мастерам) за продвижение своего бизнеса на сайтах их брендов. Потребители часто выходят в интернет, чтобы попытаться найти более низкие цены, но на самом деле интернет-магазины конкурируют друг с другом по многим параметрам: ассортименту продукции, удобству использования, производимым на покупателей впечатлением, скорости доставки, правилам возврата и способности решать проблемы, когда и если они возникают. Опросы потребителей показывают, что наиболее серьезным препятствием для совершения покупок в интернете является отсутствие приятных впечатлений и ощущений, личного взаимодействия и консультаций с представителем компании[29]. Обеспечение безопасности и конфиденциальности в интернете также остается важным моментом.

Хотя веб-сайты типа B2C привлекли большое внимание в медийном пространстве, еще более активная деятельность ведется на B2B-сайтах, которые коренным образом меняют взаимоотношения между поставщиками и покупателями. В прошлом последние прикладывали много усилий для сбора информации о поставщиках, работающих на глобальных рынках. Сегодня B2B-сайты предоставляют покупателям легкий доступ к большому количеству информации из различных источников: к веб-сайтам поставщиков; информационным посредникам — третьим сторонам, которые вносят свой вклад, собирая информацию об альтернативах; «маркет-мейкерам»* — третьим лицам, связывающим покупателей и продавцов; клиентским сообществам, в рамках которых покупатели могут обмениваться своими историями и впечатлениями о продуктах и услугах поставщиков.

Такие фирмы, как Alibaba — крупнейший «B2B-маркет-мейкер», — используют сайты B2B-аукционов, онлайновые товарные биржи и каталоги товаров, сайты, организующие бартерные сделки, и другие онлайн-ресурсы для получения более выгодных цен. Эффект от этих механизмов межкорпоративных отношений заключается в том, что они делают цены более прозрачными. Для недифференцированных продуктов ценовое давление возрастет. А в случаях с сильно дифференцированными продуктами покупатели получат лучшее представление об их истинной ценности. Поставщики высококачественной продукции смогут компенсировать прозрачность своих цен

* Авторы используют термин market maker, который более характерен для среды биржевой торговли ценными бумагами. Исходя из сути того, как они описывают деятельность этих «маркет-мейкеров», последние являются онлайн-платформами электронной коммерции, привлекающими на свои виртуальные площадки как покупателей, так и независимых продавцов. Именно так устроен бизнес Alibaba. Такая бизнес-модель приносит значительную часть доходов Amazon, так пытается в России работать, например, «Яндекс.Маркет», хотя в их случаях с «покупательской стороны» пользователи таких онлайновых рыночных площадок (так называемых «маркетплейсов») в большинстве своем являются конечными потребителями. — *Примеч. науч. ред.*

прозрачностью (и понятностью) предоставляемой ими ценности, а поставщики недифференцированных продуктов должны будут снижать свои затраты, чтобы иметь шансы на успех в условиях конкуренции.

МНОГОКАНАЛЬНАЯ РОЗНИЦА

Хотя многие обычные розничные фирмы когда-то и не решались открывать свои каналы электронной коммерции, опасаясь конфликта с партнерами по обычному каналу, большинство из них вышли в интернет, увидев, как много бизнес-транзакций там проводится. Даже Procter & Gamble, которая годами использовала исключительно традиционные, физические каналы сбыта, продает товары некоторых своих крупных брендов (Tide, Pampers и Olay) онлайн через свой интернет-магазин отчасти для того, чтобы иметь возможность более внимательно изучить покупательские привычки их потребителей. По мере того как совершать покупки в интернете с помощью компьютеров, планшетов и мобильных телефонов становится все удобнее и удобнее, многие традиционные розничные продавцы, включая Walmart, также быстро переходят на многоканальный формат.

Walmart

Вложив огромные средства в обычные магазины со множеством «укоренившихся» в своих должностях руководителей и с давно выработанной рыночной политикой, компания Walmart не спешила осваивать интернет- и мобильные технологии. На онлайн-операции приходилось менее 2 % ее глобальных продаж, прежде чем компания решила сделать свою цифровую стратегию приоритетной, предоставив покупателям доступ к продуктам Walmart в любое время и в любом месте, введя тесную координацию мобильных, онлайновых* и физических магазинов, фактически объединив их. После приобретения стартапа социальных сетей Kosmix, известного своим обширным опытом в области поиска и аналитики, она создала свою группу @WalmartLabs в Силиконовой долине, что привело к таким инновационным для компании подходам к ведению бизнеса, как технология оплаты с помощью смартфонов, мобильные приложения для покупок и выбор продуктов для магазинов на основании данных, полученных из Twitter. Компания обнаружила, что многие из ее основной группы клиентов (т. е. те, кто зарабатывает от 30 000 до 60 000 долларов в год), совершали на ее веб-сайте покупки больших количеств продуктов часто с помощью смартфонов, а не компьютеров. Будучи крайне искушенной в вопросах логистики фирмы, Walmart внедрила услугу «доставки из магазина», в рамках которой более 4000 магазинов в США используются в качестве складов для быстрого выполнения онлайн-заказов. Главным приоритетом для Walmart стало приложение для смартфонов. Пользователи тратят больше, чем те, кто им не пользуется, и посещают интернет-магазин в два раза чаще. Если смартфон с установленным приложением оказывается рядом с обычным супермаркетом Walmart, оно переключается в «режим магазина», чтобы помочь найти на полках товары из списка покупок и дать дополнительные рекомендации, предоставить цифровую версию последних проспектов и выделить новые продукты, доступные в магазине. Тем не менее, несмотря на все усилия по созданию онлайн-присутствия, Walmart все еще отставала от Amazon. Чтобы наверстать упущенное, в 2016 году Walmart инвестировала 3,3 миллиарда долларов в приобретение Jet.com — быстро растущего стартапа онлайн-торговли с бизнес-моделью, аналогичной модели Amazon. Walmart использовала это приобретение для быстрого запуска своих операций по электронной коммерции, а затем прекратила работу веб-сайта Jet.com и в 2020 году отказалась от этого бренда[30].

В дополнение к тем игрокам традиционной и онлайн-розницы, которые стали сочетать в своей деятельности оба этих подхода, в многоканальную розницу пришли фирмы, не являвшиеся магазинами в прямом смысле этого слова, которые решили таким образом расширить свое присутствие на рынке. Примерами такой многоканальной розничной торговли являются фирмы прямого маркетинга по почте, каталогам (Lands' End, L. L. Bean), телемаркетинга (1-800-FLOWERS) и телемагазины (HSN, QVC). Большинство этих компаний добавили электронную коммерцию в качестве еще одного канала для связи с клиентами и увеличения объемов продаж.

Переходу к многоканальной розничной торговле в значительной степени способствовала пандемия COVID-19, когда многие розничные продавцы, работавшие только через обычные магазины, обнаружили, что их доходы от продаж быстро улетучиваются, поскольку их клиенты стали все более осторожно относиться к покупкам с личным

* Авторы уже не раз через запятую перечисляли «онлайновые» и «мобильные» магазины, методы и подходы, создавая тем самым впечатление того, что это, должно быть, разные сущности. На самом деле все, что связано с «мобильной коммерцией», автоматически является «онлайновым», так как любое «мобильное» взаимодействие происходит через интернет (может быть, за исключением каких-то редких случаев, когда оно осуществляется по выделенным, изолированным от интернета каналам, например по линиям спецслужб или военных программ). Скорее всего, тем самым подчеркивается, что для «мобильной коммерции» необходимо не только создать сайт своего интернет-магазина, но и разработать интегрированные с ним приложения для смартфонов и планшетов (хотя это тоже необязательно, а только сильно упрощает совершение покупок с помощью мобильных устройств). — *Примеч. науч. ред.*

присутствием. Правительственные постановления о правилах ведения бизнес-операций усугубили ситуацию, еще больше ограничив доступ потребителей к розничным магазинам. Это резкое изменение динамики покупательского поведения заставило многие розничные фирмы пересмотреть свои бизнес-модели и сделать электронную торговлю неотъемлемым аспектом своей деятельности. В то время как некоторые компании (Amazon, Walmart и Target) расширяли возможности своих собственных служб доставки, многие более мелкие розничные продавцы для решения логистических вопросов и организации доставки полагались на посредников, таких как Instacart и FreshDirect, GrubHub, DoorDash, Postmates и UberEats.

Walmart

После запоздалого старта с онлайн- и мобильными технологиями Walmart отдала должный приоритет цифровой стратегии, чтобы предоставить клиентам в любое время и в любом месте доступ к продуктам через мобильные устройства, на веб-сайте и в обычных магазинах, включая доставку из выполняющего функцию склада магазина и оплату с помощью смартфона.
Источник: Piotr Swat/Alamy Stock Photo

УПРАВЛЕНИЕ ЧАСТНЫМИ ТОРГОВЫМИ МАРКАМИ

Частная торговая марка (также называемая магазинным или собственным брендом) — это официально зарегистрированный и защищенный соответствующим правом бренд, который развивают розничные и оптовые торговцы. Benetton, The Body Shop и Marks & Spencer продают товары в основном под собственной торговой маркой. В продуктовых магазинах Европы и Канады до 40 % продаваемых товаров приходится на собственные бренды. В Великобритании примерно половина того, что продают крупнейшие продовольственные сети Sainsbury's и Tesco, — это товары, маркированные магазинными брендами. Германия и Испания также являются европейскими рынками с высоким процентом продаж товаров под частными торговыми марками.

Для многих производителей розничные фирмы являются одновременно и партнерами, и конкурентами. По данным Ассоциации производителей товаров под частными торговыми марками, на собственные бренды магазинов теперь приходится один из каждых пяти товаров, продаваемых в супермаркетах, аптечных сетях и других торговых точках в США. В одном из исследований 7 из 10 покупателей считали, что купленные ими товары под частными торговыми марками не хуже, если не лучше, чем их аналоги общенациональных брендов, и практически каждое домашнее хозяйство время от времени покупает товары под частными торговыми марками[31]. Ставки в маркетинге частных брендов высоки. Сдвиг продаж от известных брендов к частным торговым маркам продуктов питания и напитков всего на один процентный пункт, по некоторым оценкам, добавит 5,5 миллиардов долларов дохода сетям супермаркетов[32].

Частные торговые марки быстро завоевывают популярность, и это пугает многих производителей известных брендов. Экономические спады способствуют увеличению продаж товаров под частными торговыми марками, и как только некоторые потребители переключаются на них, они не всегда возвращаются к «старым» брендам[33]. Тем не менее некоторые эксперты считают, что 50 % — это естественный предел объемов продаж таких товаров, поскольку многие потребители все-таки предпочитают определенные общенациональные бренды, к тому же во многих категориях продуктов магазинные торговые марки нецелесообразны или непривлекательны. В супермаркетах под магазинными брендами продаются большие объемы молока и сыра, хлеба и хлебобулочных изделий, лекарств и лечебных средств, изделий из бумаги, свежих продуктов и упакованного мяса[34].

Почему розничные фирмы развивают собственные бренды? Во-первых, эти бренды могут быть более прибыльными. Производители с избыточными производственными мощностями готовы соглашаться производить товары под частными торговыми марками по низким ценам. Другие затраты (в таких областях, как исследования и разработки, реклама, стимулирование сбыта и дистрибуция) также намного ниже, поэтому частные торговые марки могут приносить более высокую прибыль[35]. Розничные фирмы также разрабатывают эксклюзивные бренды для магазинов, чтобы отличаться от конкурентов. Многие чувствительные к цене потребители отдают предпочтение магазинным брендам в определенных категориях продуктов. Такие преференции позволяют розничным торговцам занимать хорошие позиции в конкурентной борьбе с производителями общенациональных брендов[36].

Мы должны отличать бренды частных торговых марок или магазинов от так называемых «дженериков». Дженерики — это небрендированные, более просто упакованные, менее дорогие версии обычных продуктов, таких как спагетти, бумажные полотенца или консервированные персики. Они предлагают стандартное или немного более низкое качество по цене, которая может быть на 20–40 % ниже, чем у брендов, рекламируемых на национальном уровне, и на 10–20 % ниже, чем у частных торговых марок розничных магазинов. Такие низкие цены стали возможными благодаря более дешевой маркировке и упаковке, минимальной рекламе, а иногда за счет ингредиентов и более низкого качества.

Розничные фирмы повышают качество брендов своих магазинов и делают упор на привлекательную, инновационную упаковку, а также добавляют в свой ассортимент товары премиум-класса. Когда Kroger's переключился на новых поставщиков, чтобы получать более качественные сыры, мясо и овощи для своей высококлассной пиццы, продаваемой под собственной торговой маркой, ее продажи резко выросли; сеть супермаркетов теперь владеет 60 % рынка пиццы премиум-класса в своих магазинах[37]. Одним из самых успешных розничных супермаркетов, развивающих свои торговые марки, является канадская сеть Loblaws.

Loblaws

С 1984 года, когда дебютировала линейка продуктов President's Choice, термин «частная торговая марка» сразу же вызывает мысль о Loblaws. Компания Decadent Chocolate Chip Cookie из Торонто быстро стала лидером в Канаде и показала, как бренды магазинов могут эффективно конкурировать с общеизвестными брендами, не уступая или даже превосходя их по качеству. Тщательно продуманная стратегия развития бренда President's Choice премиальной линии продуктов и линейки товаров «без излишеств» No Name с простой желтой маркировкой помогла выделить магазины фирмы на фоне конкурентов и превратила Loblaws в мощную силу в Канаде и Соединенных Штатах. Линия President's Choice стала настолько успешной, что Loblaws продает лицензии на ее использование не очень успешным розничным продавцам в других странах. Чтобы логично дополнить портфель своих брендов, которые можно соотносить с уровнями «хорошо», «получше», «самое лучшее», Loblaws также представила линейку «доступной роскоши», состоящую из более чем 200 продуктов питания President's Choice с характерным дизайном Black Label. Каждый из них — от восьмилетнего чеддера и имбирно-пряного шоколадного соуса до мармелада с беконом — продается с информацией о том, откуда этот продукт, кто его производит и почему его выбрали для продаж. Чтобы извлечь выгоду из общей силы своих частных торговых марок, Loblaws запустила реалити-шоу Food Network «Рецепт богатства», в котором участники соревнуются за то, чтобы их домашние рецепты были подхвачены и превратились в настоящий продукт из линейки President's Choice, который можно было бы купить на следующий день в магазинах Loblaws[38].

President's Choice

President's Choice — линейка продуктов Loblaws в оригинальной упаковке — свидетельствует о растущем качестве и успехе частных торговых марок.
Источник: Helen Sessions/Alamy Stock Photo

Несмотря на то что розничные фирмы получают признание за успех своих частных торговых марок, растущая доля магазинных брендов также объясняется ослаблением общенациональных брендов. Многие потребители стали более чувствительными к цене, и эта тенденция подкрепляется непрерывным потоком купонов и специальных цен, которые приучили целое поколение покупать, ориентируясь исключительно на цену. Конкурирующие производители и общенациональные розничные торговцы копируют и дублируют качество и особенности лучших брендов в категории, уменьшая физическую дифференциацию продуктов. Более того, урезав бюджеты на маркетинговые коммуникации, некоторые фирмы усложнили создание каких-либо неосязаемых различий в имидже бренда. Постоянные потоки расширений брендов и товарных линеек временами размывали идентичность этих брендов и приводили к тому, что покупатели попросту запутывались в увеличивавшемся количестве продуктов.

Противодействуя этим тенденциям, многие производители известных общенациональных брендов «наносят ответные удары». Чтобы оставаться на шаг впереди частных магазинных брендов, ведущие компании вкладывают значительные средства в исследования и разработки, что позволяет выводить на рынки свои новые бренды, расширять товарные линейки, улучшать характеристики и качество своих продуктов. Они также инвестируют в мощные рекламные программы, чтобы поддерживать высокую узнаваемость своих брендов и потребительскую благосклонность к ним, а также противостоять тем маркетинговым преимуществам внутри магазинов, которые имеют частные торговые марки последних.

Фирмы-производители ведущих брендов также стремятся сотрудничать с крупными массовыми дистрибьюторами в совместном поиске логистической экономии и конкурентных стратегий, обеспечивающих экономию для обеих сторон. Сокращение всех ненужных затрат позволяет общенациональным брендам устанавливать надбавку к цене, хотя она и не может превышать ту ценность, которая воспринимается потребителями.

Исследователи предлагают производителям четыре стратегические рекомендации по конкуренции или по сотрудничеству с частными торговыми марками[39].

- *Боритесь с частными торговыми марками избирательно* — только когда ваш бренд может выиграть у них в конкуренции и предложить повышенную ценность для потребителей, розничных продавцов и акционеров. Обычно это происходит, когда ваш бренд находится на первом или втором месте в категории или занимает премиальную нишу. Procter & Gamble рационализировала свой портфель, продав некоторые бренды, такие как сокосодержащий напиток Sunny Delight, арахисовое масло Jif и масло Crisco, отчасти для того, чтобы сконцентрироваться на укреплении своих более чем 20 основных брендов с объемом продаж более миллиарда долларов.
- *Эффективно сотрудничайте*, стремясь к взаимовыгодным отношениям с розничными продавцами с помощью стратегий, которые будут дополнять их частные торговые марки. Estée Lauder создала четыре бренда (American Beauty, Flirt, Good Skin и Grassroots) исключительно для Kohl's, чтобы помочь ему увеличивать объем продаж, одновременно защищая таким образом свои более престижные бренды. Производители, торгующие через жестких дискаунтеров, таких как Lidl и Aldi, увеличили продажи, найдя новых клиентов, которые ранее не покупали этот бренд.
- *Внедряйте инновации с помощью новых продуктов*, чтобы превзойти частные торговые марки. Непрерывный выпуск новых продуктов сохраняет известные бренды свежими, но фирмы-производители также должны периодически запускать радикально новые продукты и защищать интеллектуальную собственность, связанную со всеми своими брендами. Kraft удвоила число своих патентных юристов, чтобы обеспечить максимальную правовую защиту своих инноваций.
- *Создавайте выигрышные ценностные предложения*, наполняя ваши бренды символическими образами, а также функциональными качествами, превосходящими таковые у продуктов частных торговых марок. Слишком многие ведущие бренды позволили магазинным маркам сравняться с ними, а иногда и превзойти их по функционалу и качеству. Кроме того, чтобы иметь выгодное ценностное предложение, производители должны следить за ценообразованием и за тем, чтобы предполагаемые выгоды были адекватны надбавке к цене.

Создание устойчивого потребительского спроса имеет решающее значение. Когда Walmart решил убрать пакеты для продуктов Hefty и Glad со своих полок, продавая только Ziploc и собственный бренд Great Value, и Hefty, и Glad проиграли, потому что на розничного гиганта приходилась треть их продаж. Но когда потребители начали жаловаться на потерю этих и некоторых других брендов и частично переключились на покупки в других магазинах, Walmart пришлось уступить и вернуть Hefty и Glad на свои полки.

ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ

Оптовая торговля — это все виды деятельности, связанные с продажей товаров или услуг тем, кто покупает их для перепродажи или совершает крупные покупки для коммерческого использования. Оптовые торговцы покупают большое количество товаров у различных производителей или поставщиков, складируют их и перепродают розничным торговцам, которые, в свою очередь, продают их населению.

ОПТОВЫЙ БИЗНЕС

Оптовики отличаются от розничных торговцев по ряду признаков. Во-первых, они уделяют меньше внимания маркетинговому продвижению, созданию атмосферы для клиентов, своему местоположению, потому что имеют дело с бизнес-клиентами, а не с конечными потребителями. Во-вторых, оптовые сделки обычно крупнее розничных. В-третьих, деятельность оптовиков и розничных торговцев регламентируется различными правовыми нормами и облагается налогами по-разному.

По характеру сделок со своими покупателями и поставщиками оптовиков можно разделить на две основные группы.

- **Оптовые торговцы** обычно покупают товары напрямую у производителя, получают на них право собственности, хранят их, а затем продают своим покупателям. Эти оптовики различаются по уровню предлагаемого ими обслуживания. Те из них, которые предоставляют полный спектр услуг, могут иметь свой собственный коммерческий персонал для поддержки продвижения и продаж продуктов, предоставлять товарные кредиты, организовывать поставки и оказывать помощь в менеджменте. Напротив, есть оптовики, которые предлагают очень мало дополнительных услуг (или вообще не предлагают их), а вместо этого стремятся держать максимально низкие цены на свои товары. Например, оптовики, работающие по принципу cash and carry*, продают ограниченный ассортимент быстро оборачиваемых товаров мелким розничным торговцам без каких-либо маркетинговых и других излишеств, только за немедленную оплату и с ограниченными возможностями по возврату или даже не принимая никакие возвраты.
- **Брокеры (маклеры) и агенты** отличаются от оптовых торговцев тем, что они обычно не владеют товарами, которые покупают и продают. Вместо этого они договариваются о сделке (продаже) товаров между продавцом и покупателем и получают вознаграждение за ее организацию, которое им выплачивает нанявшая их сторона. Агенты представляют покупателей или продавцов на более постоянной основе и стремятся облегчить покупку и продажу за комиссионный процент (обычно от цены продажи).

Оптовики играют важнейшую роль в цепочке поставок, выступая в качестве посредника между производителями и розничными торговцами. Они особенно важны в отраслях со множеством разрозненных розничных торговых точек, где они предоставляют дистрибьюторские и другие сопутствующие услуги, помогая повысить эффективность и рентабельность операционной деятельности всех участников цепочки поставок. Рассмотрим для примера AmerisourceBergen — одного из крупнейших оптовиков в США.

---

* Термин cash and carry имеет тенденцию не переводиться на русский — просто говорят о работе по принципу «кэш-энд-кэрри». Следует все время помнить, что cash («кэш») — это не обязательно наличные бумажные деньги, как это часто понимается на постсоветском пространстве. Cash — это денежные средства в любой форме, доступные для их обладателя в настоящий момент. Например, средства в банке, которые могут быть переведены контрагенту без каких-либо временных задержек (например, через системы «электронных денег», «быстрых переводов» и т. д.) и которые становятся этому контрагенту доступными без каких-либо его дополнительных действий — это тоже «кэш» (в отличие, например, от оплаты чеком, который этому контрагенту потом потребуется обналичить). Поэтому, например, такой распространенный финансовый термин, как cash flow (денежный поток), — это не «поток наличных купюр», а совокупность всех поступлений и расходований (выплат) денежных средств через любые каналы. — *Примеч. науч. ред.*

AmerisourceBergen Corporation

AmerisourceBergen Corporation — американская компания, занимающаяся оптовой торговлей лекарственными препаратами, дистрибуцией фирменных и непатентованных фармацевтических препаратов (дженериков), а также безрецептурных медицинских товаров и оборудования, снабжающая всем этим широкий круг поставщиков медицинских услуг, таких как больницы, другие учреждения системы здравоохранения, розничные аптеки, врачи частных практик, клиники и центры ухода за престарелыми. Компания была образована в 2001 году в результате слияния Bergen Brunswig и AmeriSource Health Corporation — двух крупнейших оптовых фармацевтических компаний США. В 2013-м году AmerisourceBergen стала поставщиком Walgreens Boots Alliance — одной из крупнейших в мире аптечных розничных сетей и дистрибьютора лекарственных средств, который управляет более чем 18 000 аптек по всему миру. Ведущий поставщик услуг специализированной логистики для биофармацевтической промышленности, AmerisourceBergen имеет более 150 офисов и более 20 000 сотрудников по всему миру и каждый день отправляет в разные адреса более 3 миллионов продуктов. Это лидер рынка фармацевтической дистрибуции, на долю которого приходится около 20 % всех фармацевтических препаратов, продаваемых в Соединенных Штатах, с годовым доходом более 153 миллиардов долларов[40].

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ, ВЫПОЛНЯЕМЫЕ ОПТОВИКАМИ

Почему производители не продают напрямую розничным торговцам или конечным потребителям? Зачем вообще использовать оптовиков? В целом оптовики могут более эффективно выполнять одну или несколько из следующих функций:

- *Предоставление производителям доступа к отдельным розничным торговцам.* Специалисты по продажам оптовиков помогают производителям довести свои продукты до множества мелких розничных продавцов и бизнес-клиентов с относительно низкими затратами на это. У них большое число контактов, и покупатели часто доверяют им больше, чем производителю, который находится где-то далеко.
- *Закупка товаров и формирование ассортимента.* Оптовые торговцы могут выбирать товары и формировать тот ассортимент, который нужен их клиентам, что значительно экономит время, деньги и усилия последних.
- *Эффект масштаба.* Оптовики добиваются экономии для своих клиентов, покупая большие партии и лоты продуктов, разбивая их потом на более мелкие единицы.
- *Складирование.* Оптовые торговцы, как правило, имеют собственные склады, на которых держат запасы продукции, тем самым снижая стоимость их хранения и риски как для поставщиков, так и для клиентов.
- *Транспортировка.* Оптовики часто могут обеспечить более быструю доставку покупателям, потому что они находятся к ним ближе.
- *Финансирование.* Оптовики финансируют как клиентов, предоставляя им товарные кредиты, так и своих поставщиков, делая заказы заранее и оплачивая их счета вовремя.
- *Принятие рисков.* Оптовики берут на себя некоторые риски, получая право собственности на товары и тем самым соглашаясь на возможные расходы и потери, связанные с их кражей, повреждением, порчей и устареванием.
- *Исследование рынка.* Оптовики предоставляют как поставщикам, так и покупателям информацию о деятельности конкурентов, например о новых продуктах и об изменениях цен.
- *Управленческие услуги и консультации.* Оптовики часто помогают розничным торговцам улучшить свою деятельность, обучая их продавцов, помогая с планировкой магазинов и витрин, а также настраивая системы учета

AmerisourceBergen

Через оптового торговца лекарствами AmerisourceBergen проходит около 20 % всех фармацевтических препаратов, продаваемых в Соединенных Штатах. Он также снабжает компанию Walgreens Boots Alliance, которая управляет 18 000 аптек по всему миру.
Источник: Kristoffer Tripplaar/Alamy Stock Photo

и контроля запасов. Они могут помогать также промышленным клиентам, предлагая обучение и технические услуги.

В последние годы оптовики-дистрибьюторы столкнулись с растущим давлением со стороны новых источников конкуренции, в том числе цифровых платформ (таких как Alibaba), требовательных клиентов, новых технологий и других программ прямых закупок со стороны крупных промышленных, институциональных и розничных покупателей. Основные претензии производителей к оптовикам сводятся к тому, что те не занимаются агрессивным продвижением линеек продуктов производителя, а действуют, скорее, как простые приемщики заказов; что они держат недостаточно складских запасов и, следовательно, не выполняют заказы клиентов достаточно быстро; что они не предоставляют производителю актуальную информацию о рынке, клиентах и конкурентах; и что они берут слишком много за свои услуги.

Грамотно выстраивающие свой бизнес оптовики приняли этот вызов и постарались адаптировать услуги так, чтобы удовлетворять меняющиеся потребности своих поставщиков и целевых клиентов. Они осознают, что должны повышать ценность канала. Arrow Electronics сделала именно это.

Arrow Electronics

Arrow Electronics — глобальный оптовый торговец электроникой и офисными товарами. Он служит партнером в канале поставок для более чем 150 000 производителей оригинального оборудования, торговых посредников, контрактных производителей и коммерческих клиентов через глобальную сеть своих представительств. Arrow поддерживает свыше 300 торговых точек и 45 дистрибуционных центров, обслуживающих более 80 стран. Однако из-за того, что крупные контрактные производители покупают все больше изделий и компонентов напрямую у поставщиков, дистрибьюторы, такие как Arrow, постепенно вытесняются из канала. Чтобы лучше конкурировать, компания предлагает партнерам различные услуги, предоставляя им финансирование, управление их складскими запасами, программное обеспечение для отслеживания движения отдельных электронных компонентов и программирование микросхем[41].

Ценность оптовиков в том, что они способны в лучшей мере повышать производительность различных активов, например, благодаря более грамотному управлению складскими запасами и дебиторской задолженностью. Они также сокращают эксплуатационные расходы за счет инвестиций в более совершенные информационные системы, в способы приемки и дальнейшей обработки товаров на складах и в цифровые технологии. Наконец, им просто необходимо улучшать свои стратегические решения в отношении целевых рынков, ассортимента товаров и услуг, цен, коммуникации и дистрибуции.

Отрасль оптовой торговли остается уязвимой для одной из самых устойчивых тенденций последнего времени: яростного сопротивления любому повышению цен и отсеивания поставщиков по критериям стоимости и качества. Тенденция к вертикальной интеграции, в рамках которой производители стремятся и пытаются контролировать своих посредников или даже владеть ими, по-прежнему сильна.

Памятка маркетолога

Управление ценовым имиджем розничного продавца

Ценовой имидж отражает общее представление потребителей об уровне цен в данном розничном магазине. Например, Walmart часто считается довольно недорогим, а Target известен «умеренными» ценами. Ценовой имидж носит качественный характер и этим отличается от цен, которые по своей природе являются количественными характеристиками. А это означает, что потребители рассматривают цены розничного продавца в категориальных терминах «дорого» или «недорого». Ценовой имидж фирмы существует только в сознании покупателей; он основан на восприятии потребителями цен в конкретном розничном магазине по сравнению с другими и поэтому может не являться точным отражением фактического уровня цен у какого-либо розничного продавца.

Многие менеджеры ошибочно полагают, что ценовой имидж основан исключительно на ценах в конкретном магазине и что управлять им так же просто, как корректировать цены на товары, которые есть в магазине. Эта ошибка приводит к выводу о том, что розничный торговец может «помизить» свой ценовой имидж, просто снижая цены на товары в своем ассортименте.

Однако такой метод влияния на свой ценовой имидж розничного продавца неэффективен. Низкие или высокие цены являются важным фактором его формирования, но они не единственное, на что потребители обращают внимание при формировании своего суждения на этот счет. На рис. 16.1 показаны основные факторы, определяющие ценовой имидж и их влияние на поведение потребителей.

Средний уровень цен. Ценовой имидж действительно зависит от реально выставленных («номинальных») цен на товары, предлагаемых

конкретным розничным продавцом, хотя и не полностью. Магазину, в котором цены существенно выше, чем у его конкурентов, будет трудно убедить покупателей в том, что его цены невысокие, независимо от других мер, которые он может предпринять, чтобы изменить свой ценовой имидж.

Товары с известной стоимостью. Потребители обычно не изучают абсолютно все цены в магазине; вместо этого они, как правило, сосредотачиваются на товарах, уровень цен на которые им хорошо известен и которые называются товарами с известной стоимостью. Поскольку покупатели знают, за какие деньги эти товары продаются в других магазинах, они используют это свое знание, чтобы понять, является ли цена в конкретной торговой точке конкурентоспособной. Товары с известной стоимостью обычно относятся к категории часто покупаемых (например, молоко, газированные напитки и закуски), что позволяет покупателям легко сравнивать цены в разных магазинах.

Ценовой диапазон. Потребители формируют оценку ценового имиджа розничной фирмы не только по среднему уровню цен в ее магазинах, но и по диапазону цен внутри него. Если в дополнение к покупаемым в массовых количествах товарам с известной стоимостью конкретный розничный торговец продает еще и несколько чрезвычайно дорогих товаров, он, вероятно, будет иметь имидж более дорогого магазина, чем другой, который наряду с примерно теми же наиболее часто покупаемыми товарами продает и несколько чрезвычайно дешевых продуктов.

Стимулирование продаж. Ценовой имидж фирмы в глазах потребителей также может зависеть от того, как цены меняются с течением времени, особенно из-за всевозможных программ и акций по стимулированию сбыта. Нет никаких надежных эмпирических данных, подтверждающих вытекающее из общепринятой точки зрения предположение о том, что фирмы, придерживающиеся стратегии EDLP, создают свой ценовой имидж как более дешевых магазинов, чем те, чье ценообразование производится по принципу «высокой-низкой цены» с его временными большими скидками на дорогие товары. На самом деле ценообразование Hi-Lo чаще может порождать ценовой имидж магазина как более дешевого, чем EDLP, даже если средний уровень цен в этих двух случаях будет одинаков.

Коммуницирование ценового имиджа. Поскольку покупатели не могут изучить все цены на все товары и во всех магазинах, для розничных фирм чрезвычайно важно выстроить эффективную коммуникацию относительно своих цен, формируя более точный ценовой имидж в глазах потребителя. Чувствительность потребителей к цене, как правило, усиливается теми маркетинговыми коммуникациями, которые привлекают их внимание к ценовым вопросам. Кроме того, коммуникации, подчеркивающие возможность сэкономить (например, указания справочных цен или способов получения сэкономленных средств), способствуют формированию имиджа магазина с низкими ценами.

Физические атрибуты. Физические особенности розничного продавца могут повлиять на его ценовой имидж, посылая сигналы о затратах, произведенных на организацию работы магазина, и объеме его продаж. Так, торговая точка, расположенная в элитном районе по соседству с другими роскошными розничными магазинами, отличающаяся изысканным декором и первоклассными удобствами, скорее всего, будет связана в сознании покупателей с высокими эксплуатационными расходами, которые сигнализируют о более высоких ценах. С другой стороны, большие магазины в огромных торговых центрах с обширными парковками, вероятно, сигнализируют о высоких объемах продаж, которые потребители ассоциируют с более низкими ценами.

Политика магазина. Покупатели также могут формировать представление о розничном продавце на основе его ценовой политики. Например, политика гарантии низкой цены*, которая демонстрирует приверженность магазина предоставлению своим покупателям лучших цен и уверенность в своей конкурентоспособности, скорее всего, приведет к тому, что его ценовой имидж сместится в «более дешевую» сторону. С другой стороны, потребители могут ассоциировать щедрую политику возврата товара с высокими затратами на операционную деятельность, что приведет к тому, что магазин будет восприниматься как более дорогой.

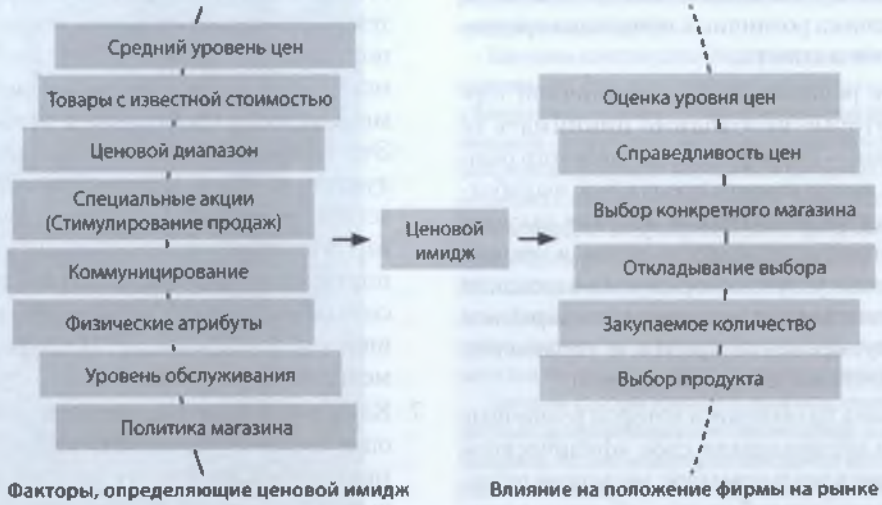


Рис. 16.1. Факторы, определяющие ценовой имидж, и как они влияют на положение фирмы на рынке

* В оригинале price-match guarantee — «гарантия соответствия цены». Согласно этой политике розничный продавец обещает возместить клиенту ценовую разницу, если тот найдет где-нибудь более низкую цену на купленный продукт (и представит доказательство). — *Примеч. науч. ред.*

Эффективное управление ценовым имиджем требует от менеджеров выхода за рамки предположения, что он определяется исключительно ценами товаров, которые продает данный розничный торговец, и что управление ценовым имиджем (его «снижение») — это просто вопрос управления розничными ценами. Вдумчивое согласование всех влияющих на него факторов с общей стратегией и тактикой розничной фирмы поможет сформировать осмысленный ценовой имидж, что важно для создания ценности как для нее самой, так и для ее клиентов[42].

Уровень обслуживания. Еще одним заметным аспектом, влияющим на ценовой имидж розничного продавца, является уровень предлагаемого им обслуживания. В целом потребители склонны ассоциировать более высокий уровень обслуживания с более высокими ценами, какими бы ни были фактические цены данного розничного продавца: логично предполагать, что сервис более высокого уровня требует от розничного продавца больших затрат, что, вероятно, должно приводить к повышению розничных цен.

ВЫВОДЫ

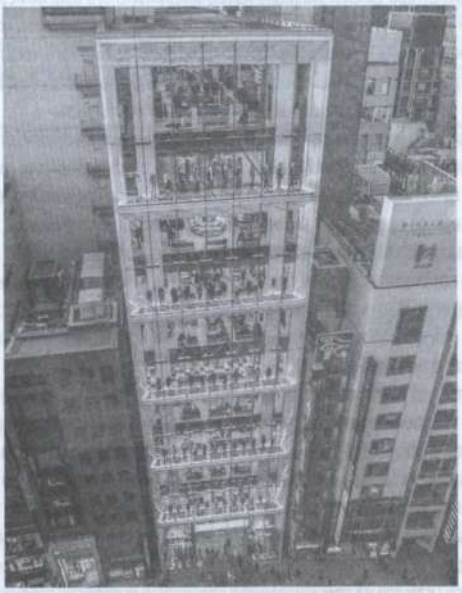
1. Розничная торговля включает все виды деятельности, связанные с продажей товаров или услуг напрямую конечным потребителям для личного, некоммерческого использования. Любая организация, продающая конечным потребителям, будь то производитель, оптовик или розничный торговец, занимается розничной торговлей, независимо от того, как и где продаются ее товары или услуги.
2. Рынок розничной торговли очень динамичен, и в последние годы появился ряд новых типов конкурентов и конкурентной борьбы. Важные изменения в розничной торговле заключаются в появлении новых форм розничной торговли и их комбинаций; консолидации отрасли; росте мобильной, многоканальной и быстрой розничной торговли; возрастающей роли использования технологических достижений; упадке бизнеса розничных продавцов среднего ценового сегмента.
3. Ключевые решения в сфере розничной торговли, которые необходимо принимать ее участникам, — это определение целевого рынка; выбор ассортимента продукции; выработка и принятие политики и методов закупок и снабжения; определение типов и уровня предлагаемых услуг; выбор способов создания особой атмосферы в магазине; ценообразование; стимулирование продаж и управление маркетинговыми коммуникациями.
4. Основываясь на степени, в которой розничные продавцы организовали свое «физическое» присутствие в реальном мире, мы можем разделить их на тех, кто работает в «обычном режиме», интернет-магазины, которые занимаются электронной коммерцией, не имея физического точки розничных продаж, и многоканальные компании, которые имеют как физическое, так и онлайн-присутствие. Согласованное управление как онлайн-, так и офлайн-каналами стало приоритетом для многих розничных фирм.
5. Частные торговые марки — это бренды, которые разрабатываются и управляются розничными и оптовыми торговцами. Цены на продукты частных торговых марок обычно (но не всегда) ниже, чем на аналогичные продукты общенациональных брендов. Розничные продавцы развивают свои собственные бренды, потому что это позволяет им дифференцировать себя от конкурентов и в то же время удовлетворять запросы потребителей, чувствительных к цене. Из-за более низких затрат на исследования и разработки, рекламу, стимулирование сбыта и физическую дистрибуцию продукты частных брендов также могут приносить и бóльшую прибыль.
6. Оптовая торговля — это все виды деятельности, связанной с продажей товаров или услуг тем, кто покупает их для перепродажи или использования в коммерческих целях. Оптовики могут выполнять многие функции лучше и с меньшими затратами, чем производители. Это, например, продажи и продвижение продуктов, закупки и формирование нужного ассортимента, разбиение оптовых партий товаров на более мелкие, складирование, транспортировку, финансирование, принятие на себя определенных рисков, распространение информации о рынке, а также предоставление менеджерских услуг и консультирование.
7. Как и розничные торговцы, оптовики должны определиться с целевыми рынками, ассортиментом товаров и услуг, ценами, маркетинговым продвижением и территорией, на которой они будут работать. Наиболее успешными являются те, которые адаптируют свои сервисы для удовлетворения потребностей и своих поставщиков, и своих целевых клиентов.

В центре внимания

Uniqlo

Uniqlo — японский дизайнер, производитель и продавец повседневной одежды. Название представляет собой сочетание слов «уникальный» (unique) и «одежда» (clothing), что отражает философию компании по созданию простой, но стильной повседневной одежды. Бренд Uniqlo быстро развивался и открыл более чем 1500 магазинов по всему миру, конкурируя с Zara и H&M за звание крупнейшего в мире ритейлера модной одежды. В 2017 году выручка Uniqlo превысила 7 миллиардов долларов.

Основатель Тадаси Янаи в 1972 году унаследовал сеть салонов по пошиву одежды своего отца в городе Убе (префектура Ямагути). Вдохновленный имиджем крупных европейских и американских модных сетей, Янаи увидел потенциал для аналогичного розничного формата на японском рынке повседневной одежды и изменил бизнес-стратегию своей семьи с пошива на торговлю повседневной одеждой по низким ценам. Став в 1984 году президентом компании, Янаи открыл первый магазин под названием «Склад уникальной одежды» (Unique Clothing Warehouse) в Хиросиме, который позже был переименован в Uniqlo. Одной из первых бизнес-задач Uniqlo было изменение того, как клиенты воспринимали магазины этой сети. Поскольку Uniqlo продавала повседневную одежду по низким ценам, люди считали, что ее товары имеют плохое качество. Только в 1998 году, когда Uniqlo открыла трехэтажный магазин в Харадзюку — одном из самых популярных торговых центров Токио, — восприятие потребителей изменилось. Они заметили, что Uniqlo продает качественные флисовые куртки по доступным ценам. Это ускорило окончательный сдвиг в восприятии бренда покупателями — от продавца дешевых, непритязательных «шмоток» к сети, в которой можно закупаться качественной повседневной одеждой по доступным ценам. К концу 1998 года у Uniqlo было более чем 300 магазинов по всей Японии.



Uniqlo
Источник: mauritius images GmbH/Alamy Stock Photo

По сравнению с другими популярными сетями доступной и качественной одежды, бренд Uniqlo использует очень простой подход. Суть бренда, которая транслируется потребителям, заключается в том, что «Uniqlo — современная японская компания, которая вдохновляет мир одеваться удобно и практично (в стиле кэжуал)». В отличие от таких своих конкурентов, как Zara и H&M, Uniqlo не стремится во что бы то ни стало следовать модным тенденциям. Вместо этого Uniqlo разрабатывает и продает свою одежду исходя из того, чтобы она была доступной и универсальной, что является ключевым фактором успеха компании. Это воплощено в девизе бренда «Сделано для всех». Uniqlo стремится к тому, чтобы ее одежда нравилась всем потребителям, независимо от возраста, этнической принадлежности или пола. Одежда является базовой потребностью человека, но вещи от Uniqlo все же позволяют их владельцам выражать свое ощущение стиля, сочетая их с другими предметами одежды и аксессуарами.

Uniqlo создает свои товары для трех основных сегментов потребителей: женщин, мужчин и детей, в том числе младенцев. В каждом из них выделяются пять различных видов: верхняя одежда, вещи для «верха» и «низа», нижнее белье и домашняя одежда. В категории верхней одежды Uniqlo известен своей курткой Ultra-Light Down, легкой и тонкой, но при этом обеспечивающей превосходную теплоизоляцию. К изделиям для «верха» относятся в основном платья, блузки, футболки, поло и свитера, а для «низа» — брюки, шорты, юбки и легинсы. Uniqlo предлагает свои дизайнерские коллекции в категориях «верха» и «низа» для тех, кто ищет более стильные вещи в своем гардеробе. Большая часть нижнего белья и домашней одежды Uniqlo специально разработана так, чтобы обеспечивать комфорт, различаясь по воздухопроницаемости и теплоте.

Еще одним аспектом успеха Uniqlo является дизайн одежды и инновации в нем. Янаи часто утверждает, что Uniqlo — это не модная, а технологическая компания. Uniqlo инвестировала в технологические инновации, которые призваны улучшать характеристики одежды. Ткань HeatTech превращает влагу в тепло и удерживает его с помощью встроенных в ткань воздушных карманов. Ткань AIRism легкая и эластичная, сохраняет воздухопроницаемость при различных температурах. «Одежда для жизни» (Lifewear) сочетает в себе черты спортивной и повседневной и предназначена для использования «на каждый день». Брендируя эти инновационные ткани и подчеркивая их превосходные характеристики и функциональность, Uniqlo выделяет свои вещи из того, что предлагают другие недорогие розничные сети одежды.

Еще одним фактором успеха Uniqlo является то, что компания может продавать функциональную и качественную одежду по низким ценам. Обнаружив, что многие популярные иностранные сети (такие как Gap и Benetton) были вертикально интегрированы, Тадаси Янаи последовал их примеру, чтобы взять под полный контроль дизайн и производство продукции, дополнив этим возможности своей розницы. Но в отличие от тех, кто работает в сфере «быстрой моды» и организует свои цепочки поставок таким образом, чтобы реагировать на быстро меняющиеся

модные тенденции всего за две недели, Uniqlo планирует производство своих основных изделий на несколько месяцев вперед, согласовывая его со своими маркетинговыми кампаниями, чтобы корректировать их количество в зависимости от потребительского спроса. Сотрудники компании постоянно посещают пошивочные предприятия, чтобы убедиться, что новая одежда соответствует уровню качества, установленного в Uniqlo.

Для создания своего бренда Uniqlo использует множество различных методов, помимо традиционных телевизионных рекламных роликов и листовок. Один из подходов — сильный акцент на атмосферу в магазине. Яркое освещение в сочетании с аккуратными витринами и эффективной организацией транслируют посетителям стремление Uniqlo к простоте и доступности. Цифровые дисплеи, рассказывающие о преимуществах инноваций и стилей Uniqlo, намеренно размещены в открытых местах. Uniqlo также стремится к отличному обслуживанию клиентов. Персонал магазинов проходит обучение в течение трех месяцев, что значительно дольше, чем в среднем по отрасли. Янаи также планирует запуск «Университета Uniqlo», где ежегодно будут проходить обучение более 1500 менеджеров фирмы со всего мира. Сотрудников учат взаимодействовать с клиентами в максимальной степени и помогать им найти нужный продукт, используя шесть стандартных фраз в духе «Вы нашли все, что искали?» и «Дайте мне знать, если вам что-нибудь понадобится. Меня зовут...» Встречающие у входа в магазины работники оказывают входящим покупателям радушный прием, а с покидающими магазин прощаются в дружеском стиле.

Сильные позиции бренда Uniqlo и философия «Сделано для всех», отраженная во всей маркетинговой и операционной деятельности (дизайне изделий, клиентском обслуживании), помогли компании стать гигантом в мировой розничной торговле одеждой и одной из самых дорогих компаний в мире из работающих на этом рынке[43].

Вопросы

1. Каковы ключевые аспекты ценностного предложения Uniqlo для клиентов?
2. Должна ли Uniqlo оставаться вертикально интегрированной? Или следует больше полагаться на аутсорсинг для повышения гибкости и достижения эффекта масштаба?
3. Какую роль играет корпоративная культура в обеспечении высочайшего качества обслуживания клиентов?

Best Buy

Компания Best Buy, занимающаяся розничной торговлей бытовой электроникой, была основана в 1966 году. Первой ее торговой точкой был специализированный магазин аудиотехники под названием Sound of Music, в котором в основном продавались стереосистемы и другое музыкальное оборудование. К 1983 году Sound of Music расширилась до семи точек, и тогда название было изменено на Best Buy, чтобы отразить конкурентоспособные цены и расширенный ассортимент продукции, включая бытовую технику, компьютерное оборудование, видеоигры и системы домашних кинотеатров.

К началу 2010-х Best Buy столкнулась с многочисленными бизнес-проблемами. В частности, шоуруминг стал господствующей тенденцией, которая негативно повлияла на розничных продавцов электроники. Покупатели ходили в магазины, чтобы вживую взглянуть на изделия электроники и бытовой техники, а затем покупали эти же товары за меньшие деньги у других розничных продавцов, например у Amazon.

Best Buy
Источник: JSMimages/Alamy Stock Photo

Best Buy раньше привлекала многих покупателей такими продуктами, как компакт-диски и DVD-диски. Однако они устаревают по мере того, как музыка, фильмы и видеоигры переходят на цифровые платформы. Такие конкуренты, как RadioShack, Circuit City и hhgregg, уже закрылись или объявили о банкротстве, и Best Buy оказалась перед лицом мрачной перспективы такой же участи.

Best Buy начала менять свой бизнес, когда в компании в качестве нового генерального директора начал в середине 2012 года работать Хьюберт Джоли. Джоли, который ранее занимал должность генерального директора Carlson Wagonlit Travel, американского конгломерата отелей и туристических компаний, решил превратить шоуруминг из реальной угрозы в успешную бизнес-стратегию. Кроме того, он стремился радикально улучшить сервисные аспекты деятельности Best Buy, чтобы удерживать клиентов и завоевывать их лояльность.

Одним из наиболее важных изменений, которые внес Джоли, стала гарантия низкой цены от Best Buy. С помощью приложений для сравнения цен клиенты могли увидеть, что такие компании, как Amazon, почти всегда предлагают тот же самый продукт по более низкой цене. Казалось, что никому нет смысла покупать товары в Best Buy — нужно просто знакомиться с ними в магазине, а потом заказывать их в интернете. И хотя политика гарантии низкой цены была дорогостоящей, она давала покупателям повод покупать товары в магазинах Best Buy, а не у конкурентов.

Сеть Best Buy воспользовалась эффектом шоуруминга, сотрудничая со многими производителями электроники (такими как Apple, Samsung и Microsoft), чтобы представлять их продукцию на фирменных дисплеях. Первоначально Best Buy размещала продукты этих компаний рядом друг с другом в тех отделах своих магазинов, где предлагались различные типы электронных продуктов. Но теперь благодаря новым партнерским отношениям Best Buy представляет продукты каждой из этих компаний в специальных киосках, сооруженных внутри своих магазинов. Например, киоски Apple имеют тот же минималистский дизайн, что и собственные магазины Apple. Стенды

Amazon демонстрируют гаджеты Alexa, потребители могут опробовать новые игровые консоли и видеоигры в зонах, отведенных под продукцию Microsoft. Сотрудники, работающие в этих киосках, хорошо разбираются в продуктах соответствующих компаний. Поскольку многие конкуренты Best Buy закрылись, производители электронных изделий — чтобы вживую демонстрировать свою продукцию потребителям — могли обращаться только к Best Buy. Политика подобных партнерств обеспечила значительные доходы для Best Buy.

Best Buy также изменила способ доставки покупателям своей продукции. До этого товары, заказанные на сайте Best Buy, отгружались с центрального склада. Если там их по какой-то причине не оказывалось, покупателю приходилось либо идти в тот магазин Best Buy, где они были в наличии, либо искать другого продавца. Руководство поняло, что каждый из магазинов Best Buy может служить мини-складом, откуда можно отгружать товары. После незначительных изменений клиентам, размещавшим заказы на веб-сайте Best Buy, отгружались купленные товары из любого ближайшего места, будь то какой-либо магазин Best Buy или склад компании. Это изменение значительно сократило время доставки и сделало веб-сайт полезным инструментом продаж, даже когда на складах не было требуемых товаров. Веб-сайт Best Buy стал более конкурентоспособным выбором для онлайн-покупателей.

Еще одной инициативой было повышение уровня личного обслуживания клиентов, чтобы конкурировать с такими компаниями, как Amazon. Best Buy посчитала, что это даст компании конкурентное преимущество. Руководство компании провело в 2012 году переподготовку своих сотрудников, поощряя их более активно вникать в запросы потребителей и обучая их лучшему пониманию новых изделий бытовой электроники, таких как гарнитура виртуальной реальности и «умные» бытовые приборы. Best Buy также улучшила команду Geek Squad — собственную службу технической поддержки, которая обеспечивала ремонт и установку клиентам купленных в Best Buy устройств. После изменений помощь со стороны Geek Squad стала доступна для участников соответствующей программы лояльности круглосуточно и без выходных, а для студентов стали предлагаться менее дорогие планы обслуживания. Geek Squad также запустила программу, которая предлагала клиентам бесплатные консультации на дому о том, какие продукты покупать и как их лучше всего устанавливать.

Best Buy применяет методы аналитики данных, чтобы понимать поведение потребителей, прогнозировать рыночный спрос и в конечном счете увеличивать прибыльность своих магазинов. Кроме того, фирма отслеживает покупательское поведение, используя данные мобильных приложений и возможности геолокации, чтобы увидеть, какие из киосков покупатели посещают чаще всего, сколько времени они проводят в каждом из них и совершают ли они там покупки. Best Buy использует эти данные для оптимизации планировки магазинов и отправки целевой рекламы покупателям для увеличения продаж.

Стратегия Best Buy закрепила за ней статус одного из крупнейших розничных продавцов бытовой электроники в мире. Best Buy, располагающая более чем 1000 точек продаж в Соединенных Штатах, стала крупным игроком на рынке продаж электроники и бытовой техники. Покупатели выбирают Best Buy из-за возможности получения консультаций в магазинах, высокого уровня обслуживания клиентов и возможности опробовать продукты перед покупкой. Best Buy показала, что розничная торговля в обычном магазине все еще может быть успешной даже в условиях роста электронной коммерции[44].

Вопросы

1. Что являлось ключами к успеху Best Buy? С какими проблемами сталкивается эта фирма в современной среде розничной торговли?
2. Как еще Best Buy может справляться с обычными розничными конкурентами, такими как Walmart и Costco, и с онлайн-конкурентами, такими как Amazon?
3. Должна ли сеть Best Buy сосредоточиться на том, чтобы стать «демонстрационным залом» для компаний, у которых нет собственных физических точек розничной торговли? Каковы плюсы и минусы этого подхода?

Часть VII

УПРАВЛЕНИЕ РОСТОМ

Глава 17

Стимулирование роста на конкурентных рынках

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Описывать, как компания может оценивать свои возможности роста.
2. Объяснять, как компания завоевывает позиции на рынке.
3. Описывать стратегии, которые компания может использовать для защиты своих позиций на рынке.
4. Анализировать ключевые маркетинговые стратегии жизненного цикла продукта.

General Motors

Компания General Motors, которая с момента своего основания представила множество автомобильных новинок, но чья инновационность в 1990-х годах стала куда-то улетучиваться, после глобального экономического кризиса 2009 года снова обратилась к инновациям в попытках оживить свои вялые продажи.
Источник: Jonathan Weiss/Alamy Stock Photo

Рост необходим для успеха любой фирмы. Быть многолетним лидером рынка — цель любой компании. Сегодняшние сложные маркетинговые обстоятельства часто заставляют пересматривать маркетинговые стратегии и предложения. Экономические условия меняются, конкуренты предпринимают новые шаги, меняются интересы и требования покупателей. На протяжении многих лет, когда между производителями автомобилей велась интенсивная конкурентная борьба, General Motors стремилась дифференцировать модели своих автомобилей, чтобы обеспечить устойчивый рост продаж на рынке.

Компания General Motors, основанная в 1908 году, всегда стремилась внедрять инновационные технологии в свои автомобили. Она первой представила автомобиль с запуском от стартера, что сделало ручные заводные рукоятки устаревшими. Подушки безопасности и тормоза на всех колесах были другими новинками, представленными именно General Motors. К 1950-м годам сосредоточение внимания на безопасности и удобстве потребителей позволило компании занять 50 % автомобильного рынка США. Но в конце XX века General Motors начала стагнировать, поскольку стала отставать с инновациями. Поэтому компания переключила свое внимание на стимулирование сбыта как на средство увеличения объемов продаж. Когда фирма в 2009 году вышла из состояния банкротства после глобального экономического кризиса, она возобновила свои усилия по созданию инновационных продуктов. Объявленная в 2019 году программа «нуля аварий, нулевых выбросов и нулевых заторов» отражает поворот к самоуправляемым электромобилям. С этой целью GM сотрудничает с разработчиками систем искусственного интеллекта из Google и Microsoft для создания парка беспилотных автомобилей и бортовых систем помощи водителю. В рамках своего нового направления General Motors прекратила выпуск Chevy Volt в пользу поворота своего люксового бренда Cadillac к экологически чистым технологиям. Делая значительные инвестиции в технологии, которые обещают определить будущее автомобильной промышленности, General Motors стремится восстановить свое лидерство в области инноваций и укрепить свои позиции на рынке[1].

В этой главе рассматриваются аспекты роста компаний, роль, которую при этом играет конкуренция, и то, как фирмы могут наилучшим образом управлять своими брендами, учитывая их положение на рынке и этапы жизненного цикла продуктов. Конкуренция с каждым годом обостряется. Глобальные рыночные игроки стремятся выйти на новые рынки, конкуренты из интернет-бизнеса ищут экономически эффективные способы расширения своих каналов дистрибуции, частные торговые марки и собственные бренды магазинов предлагают недорогие альтернативы, а расширение охвата брендами различных категорий продуктов переводит мегабренды на новые уровни. По этим и другим причинам положение продуктов и брендов со временем меняется, и компании, с которыми эти продукты и бренды связаны, должны соответствующим образом реагировать.

ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ РОСТА

Оценка возможностей роста заключается в планировании запуска новых направлений бизнеса, а также сокращении и закрытии старых. Если в отношении объема продаж существует разрыв между тем, каким он должен быть по всем планам корпоративного развития, и его прогнозами на основании существующих возможностей, то, чтобы его заполнить, руководству фирмы будет необходимо развивать новые бизнес-проекты или приобретать на стороне уже существующие бизнесы.

Есть два основных соображения при оценке возможностей роста. Первое касается типов продуктов и рынков, на которых компания должна сосредоточиться. Второе имеет отношение к способам, которыми она может управлять своей стратегией роста товарного рынка на каком-то временно́м промежутке. В следующих разделах мы обсуди эти варианты.

СТРАТЕГИИ РОСТА, СВЯЗАННЫЕ С ПРОДУКТАМИ И РЫНКАМИ

Корпоративное руководство должно постоянно рассматривать возможности для улучшения функционирования существующих направлений бизнеса. Одной из популярных структур является «модель роста продуктов и рынка»*, также известная как матрица Ансоффа (Ansoff matrix). В ней изложены четыре ключевые стратегии роста продаж, которые связывают клиентские сегменты компании с возможностями разработки продуктов[2]. Модель оценивает возможности стратегического роста фирмы с точки зрения текущих и новых продуктов и рынков.

В первую очередь компания должна проанализировать, сможет ли она увеличить свою рыночную долю с имеющимся на данный момент портфелем продуктов и на своих текущих рынках, используя стратегию проникновения на рынок. Затем она должна понять, сможет ли она найти или освоить новые рынки для своей текущей продукции, используя стратегию развития рынка. После этого следует рассмотреть возможность разработки новых продуктов для своих имеющихся рынков с помощью стратегии развития продуктов. Наконец, фирма также должна изучить возможности по разработке новых продуктов для их вывода на новые для себя рынки, что является стратегией диверсификации. Все эти четыре стратегии, которые объединяются в модель роста продуктов и рынка, схематично изображены на рис. 17.1.

Давайте рассмотрим, как ESPN использует различные возможности для роста.

ESPN

Благодаря своему исключительному вниманию к спортивным программам и новостям ESPN превратилась из небольшой региональной телевещательной компании в крупнейшего игрока на рынке спортивного вещания. В начале 1990-х годов компания разработала хорошо продуманный план: везде, где фанаты смотрят, читают и обсуждают спорт, должна присутствовать ESPN. Компания следовала этой стратегии, расширяя охват своего бренда, который теперь включает в себя 10 кабельных каналов, журнал, несколько ресторанов («зона ESPN»), более 600 местных филиалов радиовещательных станций, производство оригинальных фильмов и телесериалов, книгоиздание, магазин по продаже спортивных товаров по каталогам и интернет-магазин, производство музыкальных программ и видеоигр, а также мобильный сервис. ESPN International частично или полностью владеет несколькими телевизионными сетями за пределами Соединенных Штатов и множеством дополнительных направлений бизнеса, которые охватывают любителей спорта в более чем 200 странах и территориях на всех семи континентах. ESPN, теперь принадлежащий The Walt Disney Company и Hearst Communications, приносит значительную часть общих доходов Disney от кабельных сетей[3].

Реализовать стратегию проникновения на рынок, предполагающую увеличение продаж текущих предложений компании существующим клиентам, зачастую проще всего. Для этого компания может попытаться побудить своих

	Текущие клиенты	Новые клиенты
Текущие продукты	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития рынка
Новые продукты	Стратегия развития продукта	Стратегия диверсификации

Рис. 17.1. Модель роста продуктов и рынка

* Авторы используют оригинальный термин Product–Market Growth framework, который не является общепринятым даже в англоязычной литературе: говорят о Market expansion frameworks, Product/Market Expansion Grid — «сетке развития товара и рынка». — *Примеч. науч. ред.*

клиентов покупать больше, демонстрируя преимущества продуктов. В качестве альтернативы она могла бы найти новые способы их использования и научить этому клиентов, показав им, как это способствует удовлетворению их различных потребностей.

Как компания может использовать стратегию развития рынка? Во-первых, она может попытаться определить группы потенциальных новых пользователей там, где она уже продает свою продукцию. Например, если фирма работала только на потребительских рынках, она может попытаться привлечь к себе офисных и производственных клиентов. Во-вторых, она может найти дополнительные каналы сбыта, прибегая к так называемому «массовому мерчандайзингу»* или к онлайн-продажам. В-третьих, компания может попытаться выйти на новые географические рынки в своей стране или за границей.

ESPN

Стремление расширить охват своего бренда, будучи везде, где болельщики смотрят, читают и обсуждают спорт, превратило ESPN из региональной вещательной компании в крупнейшего игрока на рынке спортивного вещания, управляющего различными СМИ и другими предприятиями почти в 200 странах. Источник: IanDagnall Computing/Alamy Stock Photo

* Термин mass merchandising означает организацию особых розничных точек для продажи больших объемов товаров, как правило, по существенно сниженным ценам и в минималистичной обстановке, напоминающей складское помещение. — *Примеч. науч. ред.*

Руководство компании также должно рассмотреть стратегию развития продукта: добавить ему какие-то новые характеристики, сформировать различные пакетные предложения в разных ценовых категориях или исследовать возможности альтернативных технологий для разработок жизнеспособных замен своим текущим продуктам.

Наконец, рост в соответствии со стратегией диверсификации имеет смысл, когда открываются хорошие возможности за пределами существующего бизнеса, т. е. новая отрасль очень привлекательна, а компания при этом обладает должным набором компетенций и ресурсов для достижения успеха. Например, начав с производства анимационных фильмов, The Walt Disney Company стала лицензировать своих персонажей для использования их образов в различных товарах, издавать художественную литературу под маркой Hyperion, занялась телевещанием, выйдя на этот рынок со своим собственным каналом Disney, а также с каналами ABC и ESPN, стала развивать тематические парки, направление по работе с недвижимостью для отдыха и курортов, как и бизнесы по организации круизов и коммерческих театральных постановок.

Возможны несколько видов диверсификации. Во-первых, компания может выбрать «концентрическую» стратегию и искать новые продукты, обладающие технологической или маркетинговой синергией с существующими товарными линиями, даже если они предназначены для другой группы клиентов. Во-вторых, она может использовать «горизонтальную» стратегию и начать производить дополнительные продукты, даже если они потребуют другого производственного процесса. Наконец, компания может искать новые предприятия, не имеющие отношения к ее текущим технологиям, продуктам или рынкам, принимая стратегию построения конгломерата.

РОСТ ЗА СЧЕТ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

Компания может расти двумя способами: за счет увеличения объема производства и увеличения доходов и прибыли внутри компании (подход, который обычно называют **органическим ростом**) или за счет слияний и поглощений. Стратегии проникновения на рынок и развития рынка обычно идут по пути органического роста, в то время как стратегии развития продукта и диверсификация могут

предусматривать как органический рост, так и рост за счет слияний и поглощений. В этом разделе мы обсудим использование слияний и поглощений для укрепления и расширения рыночных позиций компании.

Компания может увеличить продажи и прибыль за счет обратной, прямой или горизонтальной интеграции, оставаясь при этом внутри своей отрасли. Еще в 1989 году Merck создала совместные предприятия с Johnson & Johnson для продажи безрецептурных фармацевтических препаратов, а затем в 1991 году с DuPont — для расширения возможностей по фундаментальным исследованиям. В 1997 году Merck и Rhône-Poulenc S.A. (теперь Sanofi S.A.) объединили свои предприятия в области ветеринарии и генетики домашней птицы, чтобы сформировать Merial Limited — полностью интегрированную ветеринарную компанию. Затем Merck в 2009 году приобрела Schering-Plough, в 2014-м — Cubist Pharmaceuticals, в 2016-м — Afferent Pharmaceuticals и в 2018-м — Antelliq[4].

Горизонтальные слияния и союзы не всегда работают. Слияние Sears и Kmart не решило проблем ни одной из этих розничных фирм. Nextel Communications Inc. объединилась со Sprint в 2005 году, что оказалось одним из худших слияний десятилетия отчасти из-за несовместимости их сетей[5]. Так, слияние United с Continental имело стратегический и финансовый смысл, но проблемы с логистикой оказались бесконечными, потому что две авиакомпании вели свой бизнес совершенно по-разному, начиная от процедур посадки и заканчивая тем, как они подавали самолеты к выходам на посадку.

Как компания может использовать слияния и поглощения для развития своего бизнеса? Она может приобрести одного или нескольких своих поставщиков, чтобы получить больший контроль или больше прибыли за счет обратной интеграции. Она может приобрести некоторых оптовых или розничных торговцев, особенно если они высокодоходны, в рамках политики прямой интеграции. Наконец, компания может приобрести одного или нескольких своих конкурентов при условии, что на эту горизонтальную интеграцию нет запрета со стороны регулирующих инстанций[6]. Однако эти новые источники роста могут не обеспечить желаемого увеличения объема продаж. В этом случае фирма должна рассмотреть возможность диверсификации.

В дополнение к рассмотрению новых рыночных возможностей компания должна аккуратно и продуманно сокращать объемы бизнеса старых предприятий или полностью избавляться от них, может быть, какое-то время проводить в отношении них политику «сбора урожая»*, чтобы высвободить необходимые ресурсы для других целей и сократить расходы. Чтобы сосредоточиться на своих операциях с кредитными картами и чеками (travellers cheques), American Express выделила в самостоятельную фирму свое подразделение American Express Financial Advisors, которая предоставляла услуги по страхованию, работе с фондами взаимопомощи, инвестиционному консультированию, управлению активами, а также брокерские услуги (она была переименована в Ameriprise Financial). American International Group (AIG) согласилась продать два своих подразделения — American General Indemnity Co. и American General Property Insurance Co. — компании White Mountains Insurance Group в рамках долгосрочной стратегии роста, направленной на избавление от избыточных активов и сосредоточение внимания на своей основной операционной деятельности.

Чем более диверсифицирован бизнес-портфель компании, тем выше вероятность того, что в какой-то момент ей потребуется сокращать какие-то бизнес-операции и/или избавляться от излишних подразделений. Именно так, чтобы оптимизировать свой бизнес и выполнить свои текущие финансовые обязательства, компания GE рассталась с несколькими направлениями деятельности. Были проданы: транспортно-финансовое подразделение — банку Canada's Bank of Montréal, подразделение бытовой техники — китайской компании по производству электроники и электробытовых устройств Haier Group, подразделение Industrial Solutions Business (промышленное оборудование) — швейцарско-шведскому транснациональному конгломерату ABB. GE также согласилась продать

* Жаргонное выражение (harvest), означающее политику в отношении какого-то бизнеса (который ранее был выведен на определенный уровень и в настоящее время приносит ощутимый доход), не предусматривающую каких-либо существенных вложений в его развитие. В этот бизнес вкладывается ровно столько, чтобы обеспечивались его бесперебойное функционирование и должный уровень прибыльности. Иногда используется просторечное слово «доение», подчеркивающее отношение к нему как к «дойной корове» (cash cow). — *Примеч. науч. ред.*

свое подразделение Distributed Power* частной инвестиционной компании Advent и объединила свой бизнес по производству локомотивов GE Transportation с фирмой Wabtec.

РОСТ ЗА СЧЕТ ИННОВАЦИЙ И ИМИТАЦИЙ

Теодор Левитт утверждает, что стратегия имитации продуктов может быть столь же прибыльной, как и стратегия создания инновационных продуктов[7]. В «инновационном подражании», как он это называет, компания-инноватор несет расходы по разработке нового продукта, его дистрибуции, информированию и обучению рынка. Наградой за всю эту работу и риск обычно является лидерство на рынке. Однако другая фирма может скопировать или даже как-то улучшить этот новый продукт. Хотя она может и не обогнать лидера, но тем не менее может получить большую прибыль, потому что не несет никаких существенных затрат на разработку инновации.

Многие компании предпочитают следовать за лидером рынка, а не бросать ему вызов. Модели бизнес-стратегий «сознательного параллелизма» распространены в капиталоемких отраслях с однородной продукцией, таких как производство стали, удобрений и химикатов. Возможности для дифференциации продуктов и имиджа невелики, качество услуг сопоставимо, а ценовая чувствительность высока. Общий настрой в этих отраслях не предполагает политики захвата доли рынка в краткосрочной перспективе, потому что это только провоцирует возмездие со стороны конкурентов. Вместо этого большинство фирм предоставляют покупателям похожие предложения, обычно копируя лидера. При этом их рыночные доли демонстрируют высокую стабильность.

Это не значит, что «рыночным ведомым» не достает глубины стратегического ви́дения. Они должны знать, как удержать текущих клиентов и завоевать значительную долю новых. Каждый «ведомый» пытается продемонстрировать своим целевым клиентам те преимущества, которые сулит работа с ним — например, свою физическую близость, отличительные услуги, финансирование, — при этом защищая свои рыночные позиции поддержанием производственных затрат на низком уровне, а качество своей продукции и услуг — на высоком. Он также должен выходить на новые рынки по мере их открытия.

Последователи должны определить путь своего роста, но такой, который не вызовет конкурентного возмездия. Мы выделим три общие стратегии:

- *Клонирование.* Придерживающаяся этой политики фирма имитирует продукцию, название и упаковку рыночного лидера с небольшими вариациями. Технологические фирмы часто обвиняют в том, что они клонируют продукты: похожие по звучанию подделки копируют продукты производителя мобильных приложений для обмена сообщениями WhatsApp, а берлинская компания Rocket Internet копирует бизнес-модели конкурентов и пытается превзойти их[8]. Ralston Foods, в настоящее время принадлежащая ConAgra, продает имитации хлопьев известных брендов в похожих коробках в рамках своей платформы Value + Brands. Ее Apple Cinnamon Tasteeos (против Cheerios), Cocoa Crunchies (против Cocoa Puffs) и кукурузное печенье (против Corn Chex) нацелены на копирование продуктов успешных брендов General Mills, но по гораздо более низким ценам[9].
- *Имитация.* Имитатор копирует некоторые вещи у лидера, но отличается упаковкой, рекламой, ценой или местоположением. Лидер обычно особо не возражает против этого — до тех пор, пока подражатель не ведет себя на рынке слишком агрессивно. Фернандес Пухальс вырос в Форт-Лодердейле (штат Флорида) и привез с собой в Испанию идею бренда Domino по доставке пиццы на дом. Там он занял 80 000 долларов для того, чтобы открыть свое первое заведение в Мадриде. Теперь его сеть Telepizza насчитывает более 1600 точек, включая фирменные и франчайзинговые магазины в 23 странах[10].
- *Адаптация.* Такая компания берет продукты лидера и адаптирует или улучшает их. Она может избрать политику продаж на других рынках, но часто подобные фирмы через какое-то время бросают лидеру вызов, как это сделали многие японские компании после того, как усовершенствовали продукты, разработанные в других странах.

Обратите внимание, что три эти стратегии «рыночных ведомых» не следует путать с тем,

* Подразделение Distributed Power компании GE Power является поставщиком газовых поршневых двигателей, энергетического оборудования и услуг, ориентированных на электроснабжение. — *Примеч. науч. ред.*

что является незаконным и неэтичным. Производители контрафакта дублируют товар и упаковку лидеров и продают их на черном рынке или через дилеров с сомнительной репутацией. Высокотехнологичные фирмы, такие как Apple, и люксовые бренды, например Rolex, годами страдали и продолжают страдать от этой проблемы, особенно в Азии. Фармацевтические подделки превратились в огромный и потенциально смертоносный бизнес стоимостью 75 миллиардов долларов. Было обнаружено, что никем не контролируемые в процессе производства подделки лекарств содержат следы мела, кирпичной пыли, краски и даже пестицидов[11].

Стратегия «ведомости» часто является полезным путем развития бизнеса. Некоторые фирмы-последователи добились успеха, но в другой отрасли. Так, Лес Векснер, ранее руководивший компанией Limited Brands и ее розничной сетью нижнего белья Victoria's Secret, полностью адаптировал эту стратегию в своей деятельности. Один месяц в году он путешествует по миру в поисках идей, которые можно позаимствовать у других компаний — от авиаперевозчиков до производителей потребительских товаров[12].

ЗАВОЕВАНИЕ ПОЗИЦИЙ НА РЫНКЕ

Важной функцией маркетинга является стимулирование роста продаж и доходов компании. Хороший маркетинг может помочь привлечь потребителей, побудить их опробовать продукцию фирмы и способствовать распространению информации «из уст в уста».

Положение компании на рынке можно определить по трем параметрам.

- *Доля рынка* — измеряется выручкой компании от продаж или количеством проданных единиц по отношению к общей выручке или общему количеству единиц, проданных на конкретном рынке.
- *Доля в умах клиентов* — определяется процентом клиентов, считающих компанию первой, которая приходит им на ум в определенной отрасли.
- *Доля в сердцах клиентов* — процент клиентов, называющих данную фирму компанией, у которой они предпочли бы купить конкретный продукт.

Доля рынка компании обычно отражает ту долю, которую она занимает в умах и сердцах клиентов. Мы могли бы обобщить следующим образом: компании, постоянно увеличивающие свою долю в умах и сердцах, неизбежно будут увеличивать свою долю рынка и прибыльность. Такие фирмы, как Apple, Netflix, Uber, Airbnb и Warby Parker, пожинают плоды тех эмоциональной, эмпирической, социальной и финансовой ценностей, которые они предоставили клиентам для удовлетворения всех их запросов[13].

Лидер рынка имеет наибольшую его долю и обычно задает тон в изменении цен, представлении новых продуктов, охвате, дистрибуции и интенсивности рекламы. Некоторые исторические лидеры рынка — это Microsoft (компьютерное программное обеспечение), Gatorade (спортивные напитки), Best Buy (розничная электроника), McDonald's (фаст-фуд), Blue Cross Blue Shield (медицинское страхование) и Visa (кредитные карты).

Хотя и считается, что известные бренды и так выделяются в сознании потребителей, но если доминирующая фирма не является законной монополией на каком-то рынке, то она должна сохранять постоянную бдительность. Может появиться мощная инновационная продукция, конкурент может найти новый подход к маркетингу или совершить крупные инвестиции в него, или структура затрат лидера может резко возрасти. Одним из известных брендов и лидеров рынка, которые упорно работают над тем, чтобы оставаться на вершине, является Xerox.

Xerox

Такая крупнейшая компания, как Xerox, на протяжении многих лет избегала самоуверенности, превратившись из производителя копировального оборудования в компанию, предлагающую широкий спектр продуктов для обработки изображений и печати, а также предоставляющую сопутствующие бизнес-услуги, помогающие клиентам сокращать свои расходы.
Источник: Boris Fedorenko/Alamy Stock Photo

Xerox

Xerox должна была стать чем-то большим, чем просто фирмой, производящей копировальные устройства. Теперь компания из разряда «голубых фишек», название которой стало именем нарицательным, предлагает широчайший спектр продуктов для обработки изображений и доминирует на рынке высококачественных систем печати, а также предлагает новый спектр полиграфических и других связанных с бизнесом услуг. Компания осуществила переход своих продуктов от старой технологии световых линз к цифровым системам и находит способы сделать цветное копирование менее дорогим и даже печатать в 3D. Xerox предоставляет широкий спектр услуг по обработке документов и управления печатью, чтобы помочь компаниям сократить расходы за счет отказа от настольных принтеров, сокращения использования бумаги и установки многофункциональных многопользовательских устройств, которые более эффективны, меньше ломаются и используют более дешевые расходные материалы. Xerox также во все большей мере становится сервисной компанией, предоставляя услуги по обработке выставленных счетов, автоматизации бизнес-процессов и IT-аутсорсингу. Приобретение Affiliated Computer Services (ACS) позволило Xerox внедрить свои технологии в операции «бэк-офиса». Звонок в службу поддержки клиентов авиакомпании, бумажная или онлайновая подача заявки в рамках программ медицинского страхования и запрос на решение проблемы со смартфоном — все это может быть принято и обработано сотрудником Xerox. В начале 2017 года Xerox выделила свое подразделение, сосредоточенное на оказании услуг для бизнеса, в отдельную корпорацию Conduent, что позволило ей сосредоточиться на своих технологиях обработки документов и аутсорсинге[14].

Чтобы завоевать и защитить свои рыночные позиции, фирма может сначала найти способы увеличить объем продаж за счет текущих клиентов. Затем она может попытаться увеличить общий рыночный спрос на свою продукцию путем создания новых рынков. В-третьих, она должна защищать свою имеющуюся рыночную долю посредством эффективных оборонительных и наступательных действий. Рассмотрим каждую из этих стратегий.

Monroe

Реклама Monroe напоминает потребителям, чтобы они не забывали менять амортизаторы в своих автомобилях.
Источник: Monroe County Community College

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ ИМЕЮЩИМСЯ КЛИЕНТАМ

Компании могут попытаться увеличить количество, уровень или частоту потребления их продуктов. Иногда они могут увеличить количество за счет упаковки или изменения дизайна продукта. Большие размеры упаковки увеличивают количество продукта, которое потребители покупают или используют за один раз[15]. Они также чаще приобретают продукты, являющиеся предметами импульсивных покупок, такие как безалкогольные напитки и закуски, когда продукт становится во всех отношениях более доступным.

По иронии судьбы некоторые продовольственные фирмы, такие как Hershey's, разработали упаковки меньшего размера, которые фактически увеличили объем продаж за счет более частого использования[16]. В целом увеличение частоты потребления требует либо выявления дополнительных случаев использования предложений компании, либо выявления совершенно новых и иных способов использования этих предложений.

Выявление новых случаев, когда использование продукта может быть уместно. Маркетинговая программа может сообщать о целесообразности и преимуществах использования продуктов бренда при каких-то обстоятельствах. Так, желудочные средства Pepto-Bismol есть в 40 % американских семей, но только 7 % людей утверждают, что употребляли их в течение предыдущих 12 месяцев. Чтобы расширить использование и сделать бренд более популярным, приуроченная к праздничным сезонам кампания под слоганом «Ешь, пей и будь под защитой» показывала, что Pepto-Bismol будет очень кстати во время вечеринок и праздников. Примерно в том же духе упаковка жевательной резинки Orbit содержит сообщение «Ешь. Пей. Жуй Orbit. Ощущение чистоты», чтобы подчеркнуть, что этот продукт бренда может заменить чистку зубов[17].

Еще одна возможность увеличить частоту использования продукта возникает, когда восприятие потребителями необходимости этого отличается от реальности. Например, они могут пропустить срок замены какого-то недолговечного продукта просто потому, что переоценивают его способность оставаться свежим или эффективно работать[18]. Одна из маркетинговых

стратегий заключается в том, чтобы привязывать замену продукта к какому-либо празднику, событию или времени года. Продавцы бытовых товаров, таких как батарейки для датчиков дыма или фильтры для пылесосов, отопителей и кондиционеров, используют дни переходов на летнее и зимнее время как повод, чтобы напомнить потребителям о замене старых батареек и фильтров новыми.

Другой подход заключается в том, чтобы (1) предоставить потребителям более точную информацию о том, когда они впервые использовали продукт, или о необходимости его замены, и (2) включить показатель текущего уровня производительности продукта. Картриджи для бритвы Gillette имеют цветные полосы, которые постепенно исчезают при каждом повторном использовании, сигнализируя, когда их следует заменить. Производители автомобильных амортизаторов и стоек подвески Monroe запустили грамотную, полностью интегрированную кампанию под лозунгом «Все стареет. Даже твои амортизаторы»*. В ходе нее сравнивались изношенные амортизаторы и стойки с привычными потребительскими товарами, которые со временем изнашиваются и требуют замены, такими как обувь, носки, шины и даже бананы![19]

Выявление новых вариантов использования. Второй подход к увеличению частоты потребления продукта заключается в выявлении совершенно новых и отличающихся от традиционных способов его использования. Компании, производящие продукты питания, уже давно рекламируют рецепты блюд, в которых по-разному используются их фирменные продукты. Обнаружив, что некоторые потребители применяют пищевую соду Arm & Hammer в качестве дезодоранта для холодильника, компания запустила мощную рекламную кампанию, посвященную такому свойству этого продукта, и добилась того, что в половине домов в Соединенных Штатах стали делать то же самое. Затем компания расширила свой бренд до множества категорий новых продуктов, таких как зубная паста, антиперспирант и стиральный порошок.

* В переводе на русский язык теряется специфическая игра слов: по-английски амортизатор — это shock absorber («поглотитель ударов/шоков»). Оригинальное название этой кампании — Everything Gets Old. Even Your Shocks — дословно: «Все стареет. Даже твой шок». — *Примеч. пер.*

СОЗДАНИЕ НОВЫХ РЫНКОВ

Компании, которые планируют вывести на рынок какой-то новый продукт, должны решить, когда именно это лучше всего сделать. Быть первым на рынке может быть выгодно, но также может оказаться делом рискованным и дорогим. Выходить позже имеет смысл, если фирма в состоянии предложить самые передовые технологии, качество и/или использовать силу своего бренда для создания рыночного преимущества.

Получение преимущества от новаторства. Исследования показывают, что компания, первой выходящая на новый рынок, может получить большое преимущество. Campbell's, Coca-Cola, Hallmark и Amazon.com устойчиво доминируют в своих областях деятельности. Так, 19 из 25 рыночных лидеров 1923 года оставались ими и 60 лет спустя![20] В выборке компаний, производящих промышленные товары, 66 % «компаний-первопроходцев» просуществовали не менее 10 лет по сравнению с 48 % тех, кто был в рядах их первых последователей[21].

Что является источником преимуществ пионера рынка? Первые пользователи его продукта надолго запомнят его бренд, если этот продукт их удовлетворит. Бренд первопроходца также определяет, какими свойствами должен обладать класс продукта[22]. Обычно он нацелен на сердцевину соответствующего рынка и, таким образом, привлекает больше пользователей. Инерция в предпочтениях клиентов также играет роль, поскольку они, как правило, проявляют нежелание отказываться от того, к чему привыкли и чем пользуются сейчас. Существуют также преимущества и с позиций производства: экономия за счет его масштаба, технологическое лидерство, наличие патентов, владение дефицитными активами и возможность воздвигать барьеры для выхода на этот рынок других фирм.

Исследователи определили пять факторов, лежащих в основе долгосрочного лидерства на рынке: понимание массового рынка, настойчивость, неустанные инновации, устойчивое финансирование и наличие стратегических активов[23]. Некоторые другие исследования также подчеркивали роль так называемых «подрывных

инноваций»*[24]. Когда новатор выходит на рынок с действительно новым продуктом, как это сделал, например, Segway Human Transporter, ему может оказаться очень сложно вообще выжить. Для тех же новаторов, которые внедряют свои новшества постепенно, показатели рыночной выживаемости намного выше.

Ускорение внедрения инноваций необходимо в эпоху укороченных жизненных циклов продуктов. На многих примерах было показано, что нахождение на переднем крае прогресса окупается. И все же слишком быстрое движение может быть контрпродуктивным. Компании не должны продвигаться слишком быстро, жертвуя при этом тщательностью в разработке продукта и реализации маркетинга его запуска. General Motors поспешила выпустить свою модель Malibu, чтобы опередить своих конкурентов на рынке среднеразмерных автомобилей Honda, Nissan и Ford. Но когда оказалось, что не все версии Malibu оказались готовы к производству на момент старта продаж, развитие бренда остановилось[25].

Однако новаторство не всегда означает получение преимущества[26]. Bowmar (с портативными калькуляторами), Apple Newton (с персональным цифровым помощником), Netscape (с веб-браузером), Reynolds (с шариковыми ручками) и Osborne (с портативными компьютерами) были пионерами рынка, но их обогнали те, кто занялся этими продуктами позднее. Первопроходцы также должны остерегаться неизбежных проблем, связанных с тем, что они первые.

У неудачливых первопроходцев были выявлены несколько характерных слабых сторон. К ним относятся следующие: новые продукты могут оказаться слишком «сырыми», неправильно спозиционированными или появиться до того, как на них возникнет высокий спрос; необходимость затрат на разработку продукта, которые могут исчерпать ресурсы новатора; нехватка ресурсов для конкуренции с более крупными фирмами, выходящими на этот рынок, пусть и несколько позднее; управленческая некомпетентность или нездоровая самоуверенность. Можно привести множество примеров, когда подражатели процветали, предлагая более низкие цены, постоянно улучшая продукт или используя свою грубую рыночную силу, чтобы обогнать первопроходца.

Дальнейшие исследования выявляют дополнительные сомнения в преимуществах первопроходцев[27]. Они выделяют в отдельные категории изобретателя, который первым запатентовал свои идеи в категории новых продуктов; пионера продукта, первым разработавшего его рабочую модель; и пионера рынка, первым начавшего продажи в этой категории новых продуктов. Включив в свою статистическую выборку тех первопроходцев, которые через некоторое время были вынуждены уйти со сцены, исследователи пришли к выводу, что, хотя «рыночные пионеры» все же могут иметь преимущество, они в среднем терпят неудачу чаще, чем ранее считалось, а в большей мере преуспевают те, кто не были первопроходцами, но стали рыночными лидерами одними из первых. Среди более поздних участников, обогнавших пионеров рынка на протяжении многих лет, были: в области видеомагнитофонов — Matsushita, а не Sony; в оборудовании для компьютерной томографии GE, а не EMI; в интернет-поиске и Google, а не Yahoo!

Лонгитюдное** исследование 625 брендов — лидеров в 125 категориях — показало, что ведущие бренды с большей вероятностью сохранятся во время экономического спада и при высокой инфляции; они с меньшей вероятностью сохранятся во время экономического роста и при низкой инфляции[28]. Кроме того, половина ведущих брендов из этой выборки потеряли свои лидирующие позиции после того, как оставались лидерами на протяжении от 12 до 39 лет. Данные также показывают, что в последние годы уровень устойчивости лидерства бренда значительно ниже, чем в более ранние периоды (например, более 30 лет назад), и что после утраты лидерства брендом оно восстанавливается очень редко. Интересно отметить, что это исследование продемонстрировало: показатели сохранения лидирующих позиций брендов на уровне выше среднего наблюдались в категориях продуктов питания и товаров для дома, а ниже среднего — у товаров длительного пользования и одежды.

* Термин disruptive innovation («подрывные инновации») был введен Клейтоном Кристинсеном для обозначения тех новшеств, которые фактически обесценивают многие бывшие ранее традиционными продукты и процессы, так как их характеристики просто утрачивают свое значение. Например, массовое распространение цифровой фотографии сделало во многом бессмысленной некогда острую конкуренцию между производителями фотопленки — как и ненужной саму фотопленку. — *Примеч. науч. ред.*

** Лонгитюдное исследование — это научный метод, в рамках которого изучается одна и та же группа объектов в течение достаточно длительного промежутка времени, за которое эти объекты в существенной степени меняют свои значимые характеристики. — *Примеч. науч. ред.*

Выявление нишевых рынков. Альтернативой тому, чтобы быть «ведомым» на рынке большого размера, является лидерство на маленьком или нишевом рынке. Меньшие фирмы обычно избегают конкуренции с более крупными компаниями, ориентируясь на небольшие рынки, которые представляют мало интереса для более крупных игроков (или совсем его не представляют). Со временем эти рынки могут становиться значительными сами по себе, как обнаружила компания Huy Fong Foods.

Sriracha Hot Chili Sauce

Дэвид Трэн основал Huy Fong Foods в китайском квартале Лос-Анджелеса в 1980 году, назвав компанию в честь тайваньского грузового судна, которое доставило его в Соединенные Штаты как беженца из Вьетнама. В основе соуса — приправа, произведенная в Си Рача в Таиланде. Острый соус чили Шрирача от Трэна известен как «петушиный соус» из-за характерного изображения петуха на бутылке с зеленой крышкой. Уникальное сочетание местного перца халапеньо, уксуса, сахара, соли и чеснока создало вкус, который, по мнению поставщиков упаковки, был слишком острым. Трэн отказался изменить рецепт, сказав: «Острый соус должен быть острым. Если вы не любите острое, используйте его поменьше. Мы здесь не делаем майонез». К счастью, многие потребители согласились. Соус Шрирача от Huy Fong можно купить в Walmart, попробовать в блюдах в ресторанах Applebee и с уличной едой в крупных городах. NASA снабжало им своих астронавтов в космосе, чтобы помочь предотвратить притупление вкусовых рецепторов. Благодаря популярности Шрирачи Huy Fong стала одной из самых быстрорастущих продовольственных компаний США. Ее успех привлек подражателей, но доходы фирмы продолжали расти, что сделало ее одним из лидеров рынка азиатских острых соусов[29].

Sriracha

Нишевый продукт — острый соус чили Sriracha — сделал базирующуюся в Лос-Анджелесе Huy Fong Foods одной из самых быстрорастущих компаний на продовольственном рынке США и даже оживлял вкусовые рецепторы астронавтов NASA на орбите.

Источник: difenbahia/Shutterstock

Фирмы с небольшой долей на общем рынке могут стать очень прибыльными за счет грамотного нишевого маркетинга. Они настолько хорошо знают своих целевых клиентов, что могут удовлетворить их потребности лучше, чем другие, предлагая бóльшую ценность, но они также могут иметь возможность устанавливать более высокие цены, добиваться более низких производственных затрат и формировать сильную корпоративную культуру. Нишевая компания зарабатывает за счет высокой маржи, тогда как игрок на массовом рынке работает на больших объемах.

Руководящим принципом успешной нишевой фирмы является специализация. Вот два распространенных ее типа.

- *Специализация на работе с клиентами.* Фирма специализируется на одном типе конечного потребителя. Например, продавец компьютерного оборудования добавляет ценность своим продуктам, обеспечивая для определенных сегментов клиентов настройку компьютеров и конфигурирование программного обеспечения; за это он вправе установить надбавку к цене. Такая фирма продает только клиентам в определенной местности или регионе.
- *Специализация на продукте или услуге.* Фирма реализует или производит только одну линейку продуктов или даже только один продукт. Производитель меди может сосредоточиться на производстве необработанной меди, медных компонентов или готовых изделий из меди. Другой производитель может производить только линзы для микроскопов. Какой-то розничный продавец может заниматься только галстуками. Далее сервисная фирма предлагает одну или несколько услуг, недоступных в других фирмах. Банк может принимать запросы на получение кредита по телефону и доставлять и передавать деньги клиенту из рук в руки.

Пол Рид Смит основал PRS Guitars, чтобы конкурировать с крупными компаниями Fender и Gibson и поставлять гитары, которые были бы как «Страдивари среди других гитар». Инструменты PRS тщательно изготавливаются из отборного красного дерева и резного клена, сушатся в печи и шлифуются пять раз, после чего на них наносится восемь очень тонких слоев лака. Они стоят от 3000 до 60 000 долларов, но одобрение со стороны ведущих музыкантов,

таких как Карлос Сантана, и распространение через уважаемых розничных продавцов, таких как Rudy's Music Shop на Манхэттене, помогли бренду закрепиться на рынке[30].

Как и у компаний, обслуживающих более крупные сегменты клиентов, у нишевых игроков есть три задачи: создание новых и расширение существующих рынков, защита своих рыночных позиций. Риск заключается в том, что ниша может «схлопнуться» или подвергнуться вторжению сильных конкурентов. В этом случае компания застревает в узкоспециализированных рамках с ресурсами, которые могут и не иметь альтернативного использования, которое бы приносило высокую отдачу. Но вот Zippo успешно решила проблему быстро сокращающейся рыночной ниши.

Zippo

В условиях неуклонного снижения уровня курения компания Zippo Manufacturing из Пенсильвании обнаружила, что рынок ее легендарных латунных и хромированных «ветрозащитных» зажигалок сократился с 18 миллионов единиц, проданных в 1998 году, до 12 миллионов, реализованных в 2011 году. Тогда компания решила сместить центр своего внимания на продажу «пламени», тепла и многого другого, сократив свою зависимость от продуктов, связанных с табаком, до 50 % от выручки к 2010 году.

Zippo

Когда Zippo обнаружила, что рынок ее зажигалок сокращается, она представила универсальную зажигалку для свечей, гриля и каминов, запустила линию Outdoors Line, которая включала в себя грелки для рук и средства для розжига огня, и приобрела компанию по производству ножей. Источник: urbanbuzz/Alamy Stock Photo

Хотя предыдущая попытка диверсифицироваться за счет выпуска измерительных рулеток, держателей ключей и пряжек для ремней в 1960-х и 1970-х годах потеряла свой импульс к 1990-м и, наконец, была остановлена в 2007 году, Zippo оказалась близка к достижению своей новой цели. Компания представила длинную тонкую многоцелевую зажигалку для свечей, гриля и каминов; запустила линию товаров для активного отдыха, включающую грелки для рук и средства для разжигания огня, продаваемые через DICK'S Sporting Goods, REI и True Value; приобрела производителя ножей WR Case & Sons Cutlery. Zippo даже запустила линию одежды, а также мужские и женские духи, чтобы стать более популярным брендом. Компания по-прежнему продает изрядное количество зажигалок, продвигая их новые дизайны, а также свои многолетние бестселлеры, например зажигалки с изображением Элвиса Пресли[31].

Поскольку ниши могут исчезать, ориентирующаяся на такой бизнес фирма должна постоянно создавать новые. Ей следует «придерживаться своей ориентации на ниши», но не обязательно только своей ниши. Вот почему работа в нескольких может быть предпочтительнее, чем работа в одной. Обладая должной силой в двух или более нишах, компания увеличивает свои шансы на выживание.

РАЗВИТИЕ И РАСШИРЕНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ РЫНКОВ

Когда весь рынок растет, доминирующая фирма обычно выигрывает больше всего. Если Heinz сможет убедить большее количество людей использовать кетчуп, или использовать кетчуп при большем количестве приемов пищи, или использовать больше кетчупа в каждом случае, фирма получит значительную выгоду, поскольку она уже продает почти две трети кетчупа в стране. В общем, лидер рынка должен искать новых клиентов или в большей мере использовать уже существующих.

Компания может искать новых потребителей среди двух групп: тех, кто никогда не пользовался ее продуктом или услугой (стратегия выхода на новый сегмент рынка), или тех, кто живет в другом месте (стратегия географической экспансии).

Under Armour

Во времена, когда Кевин Планк был футболистом в команде Университета Мэриленда, он был недоволен хлопковыми футболками, которые впитывали в себя влагу и становились во время тренировок тяжелыми. Компания Under Armour родилась, когда с 500 долларами и несколькими метрами ткани для подкладки пальто Планк поработал с местным портным над созданием

Under Armour

Задумав создать футболку, которая впитывала бы пот и обладала улучшенными характеристиками, сохраняя тела спортсменов сухими, Under Armour, начавшая конкурировать с Nike и Adidas, когда добавила в ассортимент своей продукции мужскую спортивную одежду и обувь, обратила внимание на новую демографическую группу, создав продукты и запустив рекламную кампанию, ориентируясь исключительно на женщин.
Источник: Heorshe/Alamy Stock Photo

семи прототипов облегающих футболок, которые впитывали пот и сохраняли тела спортсменов сухими. Ориентированный на производительность и аутентичность, а также подкрепленный интенсивной рекламой, бренд быстро стал популярен в средних школах, колледжах и университетах, а позже представил широкий ассортимент спортивной одежды, а также бутсы, кроссовки для бега и баскетбола. К 2009 году он оказался в состоянии прямой конкуренции с грозными соперниками — Nike и Adidas. Бренд Under Armour, традиционно ориентированный на мужчин, вскоре осознал ценность новой целевой аудитории — женщин. Не желая прибегать к подходу адаптации мужских товаров для женщин по формуле «уменьши и раскрась», компания объединила свои отделы маркетинга, дизайна продуктов и изучения потребителей для разработки продуктов, которые бы изначально предназначались только для женщин. Полностью интегрированная медийная кампания What's Beautiful («Что красиво»), говорящая женщинам No Matter What, Sweat Every Day («Что бы ни случилось, потейте каждый день»), и успех женской обуви помогли соответствующему подразделению стать самым быстрорастущим бизнесом Under Armour[32].

Ориентируясь на новых клиентов, фирма не должна упускать из виду существующих. Компания Daimler, производитель автомобилей Mercedes-Benz, разработала сбалансированный подход, чтобы извлечь выгоду как из сложившегося спроса на развитых рынках Европейского союза, Соединенных Штатах и Японии, так и из огромного потенциала, предлагаемого быстрорастущими развивающимися рынками. Как провозгласил председатель правления компании Дитер Цетше*: «Вы не можете работать или/или. Вы должны сохранить свою силу на традиционных рынках и даже увеличить ее»[33].

ЗАЩИТА РЫНОЧНЫХ ПОЗИЦИЙ

Пытаясь расширить общий размер рынка, доминирующая фирма должна активно защищать свой текущий бизнес. Примеры этого противостояния: Boeing против Airbus, Walmart против Amazon, Apple против Samsung. Как лидер может добиться этого? Наиболее конструктивный ответ — постоянные инновации. Лидер должен возглавлять отрасль в разработке новых продуктов и услуг для клиентов, в эффективности дистрибуции и сокращении затрат. Комплексные решения повышают конкурентоспособность и ценность для клиентов, которые чувствуют благодарность и даже ощущают себя в некотором привилегированном положении, а не пойманными в ловушку или использованными в чьих-то интересах.

Удовлетворяя потребности клиентов, мы можем выделить реактивный**, упреждающий и креативный маркетинг. Компания, придерживающаяся реактивного подхода, обнаруживает клиентскую потребность и удовлетворяет ее. В рамках упреждающего подхода фирма предвидит потребности клиентов, которые могут возникнуть в ближайшем будущем. Креативная модель предполагает нахождение тех решений, которые в настоящее время не рассматриваются в качестве того, что удовлетворяет потребности, но на которые клиенты с энтузиазмом откликаются. Креативные рыночные игроки — это проактивные фирмы, которые управляют рынками, а не те, которые следуют за их требованиями[34]. Многие компании считают, что их работа заключается

* Дитер Цетше ушел с этого поста в плановую отставку в мае 2019 года. — *Примеч. науч. ред.*

** От слова «реакция», т. е. «реактивный» в значении «реагирующий на что-то». — *Примеч. пер.*

в том, чтобы просто адаптироваться к потребностям клиентов. Они реактивны в основном потому, что чрезмерно верны парадигме ориентации на клиента и становятся жертвами «тирании обслуживаемого рынка». Вместо этого наиболее успешные компании активно формируют и преобразуют рынок под свои собственные предложения. То есть вместо того чтобы просто пытаться стать лучшим игроком, они меняют правила игры[35].

Проактивные компании создают новые предложения для удовлетворения невыполнявшихся и, возможно, даже неизвестных запросов потребителей. В конце 1970-х Акио Морита, основатель Sony, работал над любимым проектом, который произвел революцию в том, как люди слушают музыку — портативным кассетным плеером, который он назвал Walkman. Инженеры компании настаивали на том, что спрос на такой продукт будет невелик, но Морита отказался расстаться с этим своим «предвидением». К 20-летию Walkman фирма Sony продала более 250 миллионов устройств этого бренда почти 100 различных моделей[36].

Даже когда компания не начинает какое-либо активное рыночное наступление, она не должна оставлять без внимания свою позицию на рынке. Цель защитной маркетинговой стратегии состоит в том, чтобы уменьшить вероятность атак конкурентов, перенаправить эти атаки в менее опасные для себя области и снизить их интенсивность. Лидер стремится сделать все, что в его силах с точки зрения закона и этики, чтобы уменьшить возможности конкурентов по выпуску нового продукта, защитить свои каналы дистрибуции, повысить осведомленность потребителей о своих продуктах, способствовать тому, чтобы они эти продукты опробовали и повторяли их покупки[37]. В любой стратегии скорость реагирования может иметь важное значение для получения прибыли.

Доминирующая фирма может использовать шесть основных стратегий защиты[38]. Решения о том, какую стратегию принять, будут частично зависеть от имеющихся ресурсов и целей компании, а также от ее ожиданий относительно действий и реакций конкурентов.

- **Позиционная защита.** Позиционная защита означает стремление к занятию самой желаемой позиции в сознании потребителей, что делает бренд практически неприступным. Procter & Gamble владеет ключевыми функциональными преимуществами во многих категориях продуктов, например: моющее средство Tide — среди стиральных порошков, зубная паста Crest — среди средств профилактики кариеса, а подгузники Pampers — среди средств ухода за младенцами и обеспечения их сухости.
- **Фланговая защита.** Лидер рынка должен возводить «аванпосты на флангах», чтобы защитить свой слабый фронт или организовать с их помощью возможную контратаку. Например, такие бренды Procter & Gamble, как стиральные порошки Gain и Cheer, подгузники Luvs, сыграли стратегическую наступательную и оборонительную роли в деле поддержки брендов Tide и Pampers соответственно.
- **Превентивная защита.** Один из способов, носящий более агрессивный характер, — атаковать первыми, возможно, методами партизанских действий, по всему рынку: наносить удары по одному конкуренту здесь, по второму — там, выводить их всех из состояния равновесия. Другой метод заключается в достижении очень широкого охвата рынка, что дает сигнал конкурентам: «атаковать у вас не получится»[39]. Еще один способ превентивной защиты — представить поток новых продуктов и заблаговременно объявить о них, сигнализируя конкурентам, что им придется прилагать дополнительные усилия, чтобы отвоевать свою долю рынка. Если Microsoft объявляет о планах разработки нового продукта, более мелкие фирмы могут сосредоточить свои усилия на развитии в других направлениях, чтобы избежать прямой конкуренции. Некоторые высокотехнологичные фирмы были обвинены в продажах так называемого vaporware* — анонсировании для широкой публики продуктов, сроки реального выхода на рынок которых оказываются существенно более дальними, чем заявлялось, или которые так никогда и не оказывались выпущенными[40].
- **Защита методом контрнаступления.** В контрнаступлении лидер рынка может встретить нападающего в лоб, ударить его во фланг или взять его в клещи, так что нападающему для того, чтобы защитить себя, придется отступить. Другой формой контрнаступления является использование экономического или

* Этот используемый в компьютерной индустрии жаргонный (даже в английском языке) термин на русский не переводится. Vaporware происходит от слов vapor (пар) и ware (изделия). Причем последнее используется по аналогии с устоявшимися software и hardware. В общем, речь идет о «продаже воздуха». — *Примеч. пер.*

политического влияния. Лидер может попытаться сокрушить конкурента, субсидируя более низкие цены на свой подвергшийся атаке продукт за счет доходов от своих более прибыльных товаров, или он может заблаговременно объявить об обновлении этого своего продукта, чтобы клиенты не вздумали покупать похожий продукт у конкурента. Или лидер может приложить усилия по лоббированию во властных коридорах, чтобы государственные органы предприняли какие-либо политические действия, которые подавляли бы конкуренцию; или может инициировать действия юридического характера. Технологические лидеры, такие как Apple, Intel, Microsoft, Qualcomm и Samsung, активно защищают свои бренды и продукты в судах.

- **Защита путем перепозиционирования.** В этом случае лидер расширяет свои «рыночные владения» за счет диверсификации и выхода на новые рынки. Это означает смещение сконцентрированности компании с выпуска и продаж текущего продукта на удовлетворение каких-то базовых общих потребностей. Например, нефтяные компании, такие как BP, стремились преобразовать себя в «энергетические» (типа Beyond Petroleum*). Изменения такого рода потребовали от них проведения исследований в нефтяной, угольной, атомной, гидроэлектроэнергетической и химической отраслях. Диверсификация рынка смещает фокус компании на несвязанные между собой напрямую отрасли.
- **Защита путем сжатия.** Иногда крупные компании уже не могут защищать всю свою рыночную территорию. Применяя метод «стратегического ухода», они отказываются от работы на рынках, на которых ощущают свою слабость, и перераспределяют ресурсы, бросая их на более сильные направления. Компания Sara Lee продала бизнес по тем продуктам, которые приносили большую часть ее доходов, в том числе сильный бренд чулочно-носочных изделий Hanes, глобальный бизнес по товарам для ухода за телом и предприятия по производству моющих средств в Европе. Позже она разделилась на две фирмы, которые унаследовали оставшуюся продукцию Sara Lee.

Так, Hillshire Brands стало новым названием компании, сосредоточившейся на основном бизнесе по производству упакованного мяса Hillshire Farms в Северной Америке, а D.E. Master Blenders 1753 — компании, подхватившей успешный европейский бизнес Sara Lee по производству кофе и чая[41].

Procter & Gamble продала бренд Pringles компании Kellogg, когда решила выйти из бизнеса по производству продуктов питания и сосредоточиться на своих основных потребительских товарах и товарах для дома. Еще одной компанией, реструктурировавшей свой бизнес для повышения конкурентоспособности, стала фирма Kraft.

Kraft

После нескольких лет приобретений других бизнесов компания Kraft сама разделилась на быстрорастущий глобальный бизнес по производству закусок и сладостей, который включает в себя, например, печенье Oreo и конфеты Cadbury, и на медленно развивающийся бизнес по производству продуктов питания в Северной Америке, ориентированный на давних и стойких приверженцев кофе Maxwell House, арахиса Planters, сыра Kraft и десертов Jell-O. Смысл заключался в том, чтобы повысить производительность и предоставить инвесторам совершенно иной выбор. Фирма, которой отошло производство закусок и конфет под брендом Mondelēz International, позиционировалась как быстрорастущая компания со множеством возможностей на развивающихся рынках Китая и Индии. Название Mondelēz, придуманное двумя сотрудниками, представляет собой смесь латинских слов «мир» (mundus) и «вкусный» (delectamentum), которые созвучны словам в нескольких других романских языках. Продуктовый бизнес сохранил название Kraft Foods, и поскольку он включал в себя многие бренды мяса и сыра, доминирующие в своих категориях, то рассматривался в качестве «дойной коровы» для инвесторов, заинтересованных в получении стабильных дивидендов. Mondelēz приступила к быстрому расширению, в то время как Kraft Foods (теперь Kraft Heinz) сосредоточилась на сокращении затрат и выборочных инвестициях в свои мощные бренды[42].

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА

Концепция жизненного цикла продукта — одна из самых влиятельных теорий управления ростом бизнеса. Основная идея здесь заключается в том, что продукты с течением времени проходят разные этапы, и на каждом таком этапе выпускающие их фирмы сталкиваются как с проблемами, так и с открывающимися новыми

* Имеет место игра английских слов: компания BP — British Petroleum (дословно — «британская нефть») превращается в BP — Beyond Petroleum (дословно — «помимо нефти», или «после нефти», или «сверх нефти»). — *Примеч. пер.*

Kraft Foods

Чтобы повысить свою эффективность и продолжать привлекать инвесторов, Kraft Foods разделила свой разросшийся портфель брендов на две части: Mondelēz International позиционируется как быстроразвивающийся глобальный бизнес по производству закусок и сладостей, а более медленно растущее североамериканское подразделение сохранило название Kraft Foods для своих многих продуктовых брендов, доминирующих в соответствующих категориях. Источник: Michael Neelon(misc)/Alamy Stock Photo

возможностями, требующими разных маркетинговых стратегий и тактик. Ключевые принципы концепции жизненного цикла продукта, специфика каждой его стадии и альтернативные модели жизненного цикла продукта обсуждаются в последующих разделах.

КОНЦЕПЦИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА

Стратегия позиционирования и дифференциации компании должна меняться по мере того, как ее продукт, рынок и конкуренты меняются в течение жизненного цикла этого продукта. Концепция жизненного цикла продукта основана на четырех ключевых предположениях:

- продукты имеют ограниченный срок своей жизни на рынке;
- продажи продукта проходят через определенные этапы, каждый из которых ставит перед продавцом различные задачи, открывает различные возможности и сопровождается различными проблемами;
- прибыль от продаж продукта растет и падает на разных стадиях его жизненного цикла;
- продукты требуют различных маркетинговых, финансовых, производственных, закупочных и кадровых стратегий на каждом этапе своего жизненного цикла.

Жизненный цикл большинства продуктов графически изображается в виде колоколообразных кривых продаж и прибыли, обычно разделенных на четыре этапа: внедрение (или вывод на рынок), рост, зрелость и спад[43] (рис. 17.2). Мы можем использовать концепцию жизненного цикла продукта для анализа категории (алкогольные напитки) продукта (водка) или бренда (Absolut). Не все продукты проходят все этапы, и продолжительность каждого из них может существенно различаться. Например, продукт может никогда не выйти за стадию внедрения (потому что оказывается неудачным) или никогда не завершить фазу роста (потому что никогда не станет достаточно прибыльным или не достигнет масштабов, достаточных для того, чтобы стать по-настоящему массовым). В этом контексте следует использовать концепцию жизненного цикла продукта, чтобы помочь менеджерам думать о проблемах на разных этапах, а не обязательно о том, чего ожидать в будущем от данного продукта.

- *Вывод продукта на рынок.* Это период медленного роста продаж по мере вывода продукта на рынок. Прибыли от его продаж нет из-за больших затрат на этот вывод.
- *Рост.* Период быстрого принятия продукта рынком и существенного увеличения прибыли.
- *Зрелость.* Замедление роста продаж, потому что продукт получил признание у большинства

Рис. 17.2. Жизненный цикл продаж и прибыльности продукта

потенциальных покупателей и они уже приобрели его. Прибыль стабилизируется или снижается из-за усиления конкуренции.

- *Спад.* Продажи демонстрируют тенденцию к снижению, прибыль сокращается.

Характеристики, маркетинговые цели и маркетинговые стратегии, связанные с этими четырьмя стадиями жизненного цикла продукта, приведены в табл. 17.1.

В следующих разделах мы обсуждаем четыре этапа жизненного цикла продукта.

СТАДИЯ ВЫВОДА ПРОДУКТА НА РЫНОК

Поскольку для запуска нового продукта, решения технических проблем, заполнения дилерских каналов и получения признания потребителей требуется время, рост продаж на этой стадии, как правило, низкий. Прибыль тоже отрицательна или мала, а расходы на рекламу в пропорции к продажам максимальны из-за необходимости (1) информировать потенциальных потребителей, (2) побуждать их к пробному использованию продукта и (3) обеспечить его доведение до

Таблица 17.1. Краткое описание характеристик, целей и стратегий в жизненном цикле продукта*

	Вывод на рынок	Рост	Зрелость	Спад
Характеристики				
Продажи	Низкие продажи	Быстрый рост продаж	Пик продаж	Спад продаж
Затраты	Высокая себестоимость единицы товара/или в пересчете на одного клиента	Средняя себестоимость единицы товара/или в пересчете на одного клиента	Низкая себестоимость единицы товара/или в пересчете на одного клиента	Низкая себестоимость единицы товара/или в пересчете на одного клиента
Прибыли	Только затраты	Рост прибылей	Высокие прибыли	Сокращение прибылей
Клиенты	Новаторы	Первые пользователи	Основная масса	Те, до кого наконец «дошло»
Конкуренты	Мало	Рост числа	Большое число	Уменьшение числа
Маркетинговые цели				
	Проинформировать о продукте и побудить его попробовать	Максимизировать долю рынка	Максимизировать прибыли и защищать долю рынка	Сокращать затраты и «стричь купоны» с рынка
Стратегии				
Продукт	Предложение базового продукта	Улучшение продукта и создание на его основе товарных линеек	Диверсификация предложений продукта	Отказ от слабых продуктов, снятие их с производства
Цена	Затраты с наценкой	Цена для завоевания рынка	Цена, которая соответствует ценам конкурентов или превосходит их	Падение цены
Коммуникации	Повышение осведомленности о продукте и его апробирование первыми пользователями и дилерами	Повышение осведомленности и интереса со стороны массового рынка	Упор на сообщение различий и преимуществ бренда, поощрение перехода на бренд компании	Сокращение до минимального уровня, необходимого для удержания клиентов
Дистрибуция	Выстраивание каналов селективной дистрибуции	Выстраивание каналов интенсивной дистрибуции	Еще большая интенсификация дистрибуции	Отказ от сотрудничества с не приносящими прибыль дистрибьюторами

* Источники: Theodore Levitt, Exploit the Product Life Cycle, Harvard Business Review 43 (November–December 1965), pp. 81–94; John A. Weber, Planning Corporate Growth with Inverted Product Life Cycles, Long Range Planning (October 1976), pp. 12–29; Peter Doyle, The Realities of the Product Life Cycle, Quarterly Review of Marketing (Summer 1976)

розничных торговых точек[44]. Цены, как правило, выше, потому что высоки издержки, и фирмы ориентируются на тех клиентов, которые в наибольшей степени готовы покупать продукт. Рассмотрим трудности, с которыми столкнулась фирма Zipcar, пытаясь утвердиться на рынке почасовой аренды автомобилей.

Zipcar

Каршеринг зародился в Европе как средство обслуживания тех людей, кто в основном пользуется общественным транспортом, но все же несколько раз в месяц нуждается в машине. В Соединенных Штатах привлекательность компании Zipcar, лидера рынка и пионера в области совместного использования автомобилей, была обусловлена как экологическими, так и экономическими факторами. С членским взносом в размере 50 долларов и тарифами, которые составляют менее 100 долларов в день, включая бензин, страховку и оплату парковки, обычная семья может сэкономить от 3000 до 4000 долларов в год, если вместо владения автомобилем будет пользоваться сервисом Zipcar. Фирма подсчитала, что каждая добавленная в ее автопарк машина убирает с дорог до 20 частных автомобилей. Ориентируясь на крупные города и кампусы колледжей, предлагая широкий выбор транспортных средств и сталкиваясь с небольшой конкуренцией, сервис рос примерно на 30 % ежегодно в течение ряда лет. Однако в 2012 году лидер рынка аренды автомобилей Hertz решил заняться также и почасовой арендой автомобилей, оснастив весь свой парк из 375 000 автомобилей в США устройствами, которые позволяют клиентам использовать компьютер или смартфон для их резервирования и разблокировки. В отличие от Zipcar, Hertz предлагал аренду без необходимости возврата в ту же точку и не взимал членских или ежегодных взносов. Поскольку другой игрок — фирма Enterprise — также выходила в то время на этот рынок в США, Zipcar нацелилась на другие страны, сосредоточившись сначала на Великобритании и Испании. Нуждаясь в ресурсах, чтобы извлечь выгоду из глобальных возможностей, она согласилась в 2013 году на покупку компанией Avis Budget, занимающей второе место на рынке аренды автомобилей[45].

СТАДИЯ РОСТА

Стадия роста характеризуется быстрым увеличением объемов продаж. Первым пользователям нравится продукт, и все новые потребители начинают его покупать. Появляются новые конкуренты, привлеченные открывшимися возможностями. Они вводят новые функции продукта и расширяют каналы и регионы дистрибуции. Цены стабилизируются или немного падают в зависимости от того, насколько быстро растет спрос.

Компании сохраняют расходы на маркетинг или немного увеличивают их, чтобы соответствовать требованиям конкуренции, и продолжают «толкать» продукт на рынок. Продажи растут намного быстрее, чем расходы на маркетинг, что вызывает долгожданное снижение их соотношения к объему продаж. Прибыль увеличивается по мере того, как затраты на маркетинг оказывается возможным «разложить» на больший объем продаж, а себестоимость единицы продукции падает быстрее, чем снижается цена, благодаря «эффекту обучения» на стороне производителя. В этот момент фирмы должны внимательно следить за изменением темпов роста, чтобы не пропустить момент, когда они начнут замедляться, и подготовить новые стратегии.

Чтобы поддерживать быстрый рост доли рынка, фирма может принять различные стратегии: сконцентрироваться на улучшении качества продукта, добавлении ему новых функций и улучшении его стиля; предлагать новые модели и разновидности (например, разные размеры или вкусы) для защиты основного продукта; выйти на новые сегменты рынка; увеличить охват своей сети дистрибуции и задействовать ее новые каналы; перейти от упора на расширение потребительской осведомленности и побуждение к пробному использованию в своих коммуникационных программах к вопросам о предпочтениях и лояльности; снизить цены, чтобы привлечь еще один слой чувствительных к цене покупателей.

Тратя средства на улучшение продукта, его продвижение и дистрибуцию, фирма может занять доминирующее положение на рынке. В этом случае она жертвует максимальной текущей прибылью ради завоевания высокой доли рынка в надежде на получение еще большей прибыли на следующем этапе. Какую часть доходов компания решит на данном этапе реинвестировать в будущий рост, зависит от ее стратегических целей и ресурсов.

Сохранение конкурентного преимущества перед лицом многих возможных изменений на рынке может быть сложной, но не невозможной задачей, о чем свидетельствует опыт некоторых из упомянутых ранее давних лидеров рынка. Поиск новых способов постоянного повышения удовлетворенности клиентов может иметь большое значение для сохранения конкурентного преимущества. Brambles, ведущий австралийский поставщик логистических услуг, разработал специальные пластиковые контейнеры для своих клиентов — продуктовых магазинов. Эти

контейнеры можно было наполнять продукцией на фермерских полях и размещать непосредственно на полках магазинов, что позволяло магазинам экономить и значительно сократить трудозатраты[46].

СТАДИЯ ЗРЕЛОСТИ

В какой-то момент темпы роста продаж замедляются, и продукт вступает в стадию своей относительной зрелости. Большинство продуктов находится именно на этой стадии жизненного цикла, которая обычно длится дольше, чем предыдущие.

Стадию зрелости можно разделить на три фазы: продолжение роста, стабильность и начало снижения продаж. На первой из них скорость роста продаж начинает замедляться. Уже нет новых каналов сбыта, которые можно было бы заполнить. Возникают новые конкурентные силы. Во второй фазе объем продаж в пересчете на душу населения стабилизируется на одном уровне из-за насыщения рынка. Большинство потенциальных потребителей уже попробовали продукт, и будущие продажи зависят от роста населения и потребности в замене ранее купленных товаров. В третьей фазе абсолютный уровень продаж начинает снижаться, покупатели переключаются на другие продукты.

Третий этап представляет наибольшие трудности. Замедление продаж приводит к тому, что в отрасли образуются избыточные производственные мощности, что усиливает конкуренцию. Более слабые конкуренты уходят. Доминируют несколько гигантов — среди них, возможно, есть лидер по качеству продукта, лидер по уровню клиентского обслуживания и лидер по затратам — и они получают прибыль в основном за счет больших объемов продаж и меньших затрат. Их окружает множество относительно мелких нишевых рыночных игроков, в том числе те, кто обладают специальными возможностями на отдельных рынках или знаниями продукта, а также фирмы, занимающиеся кастомизацией, установкой и настройкой конкретных устройств.

Вопрос заключается в том, бороться ли за то, чтобы стать одним из такой «большой тройки» и получать прибыль за счет больших объемов продаж и низкой себестоимости продукта, или следовать нишевой стратегии и зарабатывать на небольших объемах при высокой марже. Иногда рынок будет разделяться на сегменты продуктов начального и высокого уровня, а рыночные доли фирм, находящихся в середине, будут неуклонно сокращаться. Вот как шведский производитель бытовой техники Electrolux справился с этой ситуацией.

Electrolux AB

На рубеже веков шведская фирма Electrolux столкнулась с быстро поляризующимся рынком бытовой техники. Азиатские компании, производители недорогих изделий, такие как Haier, LG и Samsung, оказывали давление на рынок в сторону понижения уровня цен, в то время как премиальные конкуренты, такие как Bosch, Sub-Zero и Viking, росли, захватывая доли рынка, ранее считавшиеся вотчиной брендов среднего ценового сегмента. Тогда генеральный директор Electrolux Ханс Строберг решил уйти из этой «середины», переосмыслив желания и потребности клиентов. Он сегментировал рынок в соответствии с образом жизни и моделями покупок примерно 20 различных типов потребителей, чтобы помочь определить и позиционировать широкий портфель брендов компании, который включает в себя холодильники Electrolux и Frigidaire, духовые шкафы AEG и кофемашины Zanussi. В настоящее время Electrolux успешно продает свои паровые духовки, например, потребителям, озабоченным вопросами приготовления здоровой пищи, а компактные посудомоечные машины, первоначально предназначенные для небольших кухонь, — более широкому

Electrolux

Под давлением со стороны как дешевых, так и премиальных конкурентов компания Electrolux избавилась от своего имиджа производителя продуктов среднего класса, нацелив свою бытовую технику на примерно 20 типов потребителей, ведущих разный образ жизни и характеризующихся разными моделями совершения покупок.

Источник: IgorGolovniov/Shutterstock

сегменту потребителей, которые просто достаточно часто моют посуду. Компаниям, застрявшим в середине рынка, находящегося в фазе зрелости, Строберг дал следующий совет: «Начните с потребителей и поймите, каковы их скрытые потребности и с какими проблемами они сталкиваются... затем сами соберите головоломку, чтобы узнать, что люди действительно хотят иметь... Вам нужно понять, что на самом деле нужно людям, несмотря на то что они и не могут этого высказать в явном виде». В настоящее время Electrolux концентрируется на верхнем сегменте рынка бытовой техники, продавая продукты профессионального уровня потребителям, которые стремятся приобретать изделия ультралюксового уровня. Благодаря развитой системе дистрибуции и присутствию на местном рынке в более чем 150 странах компания стремится обеспечить свой глобальный рост, особенно на развивающихся рынках[47].

Некоторые компании отказываются от продуктов, показывающих более слабые результаты продаж, чтобы сосредоточиться на новых и более прибыльных. Тем не менее они могут упускать из вида высокий потенциал, которым все еще обладают многие зрелые рынки и «старые» продукты. Отрасли, которые многие считают зрелыми, — автомобильная, гостиничная, таксомоторная, производства и продаж часов и фотоаппаратов — доказали, что их рано списывать со счетов, когда и стартапы, и уже зрелые компании вышли за пределы традиционных бизнес-моделей и нашли способы предложить клиентам новую ценность.

Два ключевых способа переломить тенденцию упадка — это способствование росту рынка и модификация продукта. Далее мы обсудим эти два подхода.

Рост рынка. Компания может попытаться расширить рынок для своих «зрелых» продуктов, максимизируя два фактора, влияющих на объем продаж: количество пользователей и уровень использования продукта в пересчете на одного пользователя.

Компания может увеличить количество пользователей с помощью одной из следующих стратегий (или их обеих).

- *Привлечь тех, кто до сих пор не пользовался ее продуктом.* Этот подход также называют стимулированием первичного спроса. Ключом к росту грузовых авиаперевозок стал постоянный поиск новых пользователей, которым авиаперевозчики могли бы продемонстрировать преимущества по сравнению с наземным транспортом.
- *Привлечь тех, кто является клиентами конкурентов.* Этот подход часто называют стратегией «кражи доли рынка»*. Например, продавцы салфеток для лица Puffs всегда заигрывают с покупателями Kleenex. Когда Goodyear решила продавать свои шины в Walmart, Sears и Discount Tire, она сразу же увеличила свою долю рынка, «украв» эту долю у своих конкурентов, которые уже продавали шины в этих торговых точках.

Компания может повысить уровень использования своего продукта среди текущих пользователей с помощью следующих стратегий.

- *Увеличение числа вариантов использования.* Например, Campbell's начал продвигать свои супы для использования в летний период. Heinz может порекомендовать использовать свой уксус для мытья окон.
- *Увеличение потребления «за каждый раз».* Например, компания Heinz разработала большие переворачиваемые контейнеры для кетчупа, чтобы пользователям было проще его оттуда выдавливать и, в результате, использовать его бóльшие количества.
- *Создание новых вариантов использования.* Например, GlaxoSmithKline может продвигать антацид** Tums в качестве средства, повышающего содержание кальция в организме. Arm & Hammer может предлагать домохозяйкам использовать пищевую соду в качестве средства для удаления запаха из холодильников и кухонных раковин.

Модификация продукта. Производители также пытаются стимулировать продажи продукта, улучшая его качество, характеристики или стиль. Повышение качества стимулирует рост за счет запуска «нового и улучшенного» продукта. Улучшение характеристик — это изменение размера, веса, материалов, дополнительных изделий и аксессуаров, которые расширяют производительность, универсальность, безопасность или удобство продукта. Улучшение стиля повышает его эстетическую привлекательность.

Любое из этих улучшений способно привлечь внимание потребителей. В высококонкурентной сфере цифровой фотографии Shutterfly

* Авторы используют термин steal-share strategy, который не имеет устоявшегося аналога в русском языке. — *Примеч. науч. ред.*

** Антациды — это лекарственные препараты, которые уменьшают агрессивность содержимого желудка и предназначены для лечения заболеваний, связанных с повышенной кислотностью. — *Примеч. науч. ред.*

увеличила свой годовой доход до более чем миллиарда долларов с помощью сервиса по преобразованию цифровых изображений, сделанных самими клиентами, в материальные предметы: фотокниги, календари, поздравительные открытки, свадебные приглашения, настенные наклейки и многое другое.

Бумажная промышленность также справляется с вызовами цифровой эпохи. Отрасль признает, что, поскольку некоторые потребители предпочитают читать, хранить бумажные документы и обмениваться ими, она должна предоставлять решение, максимально безопасное для окружающей среды. Поставщики работали над созданием более экологически чистой цепочки поставок, уделяя внимание восстановлению лесов и выращиванию саженцев, а также внедрению более экологичного производства целлюлозы и бумаги, переработки и сокращения своего углеродного следа. Такие действия имеют решающее значение для успеха и даже выживания. Например, из-за роста распространенности электронной почты, онлайн-оплаты счетов и других цифровых разработок ведущий производитель конвертов National Envelope прекратил свою деятельность после нескольких лет сокращения продаж, а ведущий поставщик устройств для франкирования* почтовых отправлений Pitney Bowes расширил свои цифровые операции.

СТАДИЯ СПАДА ПРОДАЖ

Продажи какого-либо продукта могут падать по ряду причин, например вследствие технического прогресса, изменения вкусов потребителей, усиления внутренней и внешней конкуренции. Все это может привести к избытку производственных мощностей, снижению цен и сокращению прибыли. Спад может быть медленным, как это было со швейными машинами и газетами, или быстрым, как это было с гибкими дисками и восьмидорожечными магнитофонными кассетами. Продажи могут упасть до нуля или остановиться на низком уровне. Эти изменения носят структурный характер и отличаются от краткосрочного спада, вызванного каким-либо маркетинговым кризисом.

По мере снижения продаж и прибыли некоторые фирмы уходят с данного рынка. Те же, кто остаются, могут сократить количество предлагаемых продуктов, покинув меньшие по объему сегменты и отказавшись от более слабых каналов дистрибуции, урезав маркетинговые бюджеты и еще больше снизив цены. Если нет веских причин для того, чтобы продолжать выпускать и продавать конкретный «слабый» продукт, его использование часто обходится очень дорого. Так, Encyclopaedia Britannica прекратила выпуск своих культовых наборов энциклопедий в переплете, как только потребители почувствовали, что они могут получить адекватный контент в другом месте по гораздо меньшей цене или бесплатно. Компания восстановила свои позиции, сосредоточившись на рынке онлайн-образования. Благодаря ее давней миссии по предоставлению экспертных знаний широкой публике более половины студентов и преподавателей в США имеют доступ к определенной части контента Britannica[48].

Столкнувшись с падающим рынком, многие компании сосредотачиваются на политике «сбора урожая» или стремятся избавиться от относительно сильных продуктов, а от слабых просто отказываются.

«Сбор урожая» и «избавление»**. Стратегии «сбора урожая» и «избавления» совершенно разные. «Сбор урожая» требует постепенного снижения затрат на продукт или бизнес при сохранении объема продаж. Первым шагом является сокращение затрат на исследования и разработки, а также капитальных инвестиций в заводы и оборудование. Компания также может снижать качество продукции, численность продавцов, маржинальные услуги и расходы на рекламу — в идеале, не сообщая клиентам, конкурентам и сотрудникам о происходящем. «Собирать урожай» сложно, но многие традиционные, «зрелые» продукты оправдывают эту стратегию. И она может существенно увеличить показатель текущего денежного потока компании[49].

Когда компания решает избавиться от продукта, который продолжает продаваться достаточно хорошо и все еще может считаться ее гудвиллом, она, вероятно, может продать его другой

* Франкирование почтовых отправлений — нанесение специальных почтовых штампов, подтверждающих оплату пересылки письменной корреспонденции. Замена наклеивания марок. — *Примеч. науч. ред.*

** Авторы используют непереводимую игру английских слов: harvesting and divesting. По поводу политики «сбора урожая» уже говорилось — это выражение можно заменить на «стрижку купонов» или на «дойную корову», т. е. использование чего-то, что приносит хороший доход, при этом не требуя больших текущих вложений. — *Примеч. пер.*

фирме. Некоторые фирмы специализируются на приобретении и возрождении таких «брендов-сирот» или «брендов-призраков», которые более крупные компании хотят продать; или их обладатели столкнулись с банкротством; например, текстиль Linens 'n Things, кофе Folgers and Brim, обезболивающее Nuprin и шампуни Salon Selectives. Эти фирмы пытаются извлечь выгоду из остатков осведомленности на рынке о бренде или товаре, чтобы разработать стратегию его возрождения. Компания Reserve Brands купила Eagle Snacks отчасти потому, что исследование показало, что 6 из 10 взрослых помнят этот бренд, что заставило генерального директора Reserve заметить: «Чтобы воссоздать узнаваемость бренда сегодня, потребуется от 300 до 500 миллионов долларов»[50].

Если компания не может найти на бренд покупателей, она должна решить, следует ли ликвидировать его быстро или постепенно. Она также должна решить, какой объем товарных запасов и услуг поддерживать для обеспечения обслуживания прошлых клиентов. Например, когда Harley-Davidson прекратила выпуск спортивных мотоциклов марки Buell, она продолжала оказывать поддержку их владельцам.

Отказ от слабых продуктов. Помимо убыточности, «слабые» продукты отнимают у руководства непропорционально много времени, требуют частых корректировок цен и уровня товарных запасов, дорогостоящей настройки своего производственного цикла, который обычно является коротким, отвлекают внимание маркетологов и торгового персонала фирмы, которое лучше направить на повышение прибыльности «здоровых» продуктов. Кроме того, «слабые» продукты могут бросать негативную тень на имидж компании. Поддержание их производства и дистрибуции также приводит к отсрочкам в агрессивном поиске продуктов-заменителей, создавая однобокий ассортимент продуктов, в котором много вчерашних бестселлеров, но мало того, что должно «взыграть» завтра.

Признавая наличие у себя проблем такого рода, General Motors решила отказаться от едва остававшихся на плаву линеек автомобилей Saturn, Oldsmobile, Pontiac и Hummer. Решение о прекращении существования имеющихся брендов всегда является трудным, потому что компания, по сути, списывает годы, а часто и десятилетия усилий по их созданию. Поэтому оно не должно приниматься легко и малообдуманно, ибо влечет за собой как краткосрочные, так и долгосрочные последствия для компании.

К сожалению, большинство компаний не уделяют внимания разработке политики обращения со «стареющими» продуктами. Первая задача такой политики — создать систему их идентификации. Многие компании назначают комитет по анализу рыночных перспектив продуктов, включающий в себя представителей отдела маркетинга, исследований и разработок, производства и финансов, который рассматривает всю доступную информацию и дает рекомендации по каждому продукту — оставить все как есть, изменить маркетинговую стратегию или отказаться от него[51].

Некоторые фирмы покидают падающие рынки раньше, чем другие. Многое зависит от высоты выходных барьеров в отрасли. Чем ниже барьеры, тем легче фирмам уйти из отрасли и тем больше соблазна для остающихся продолжать свою деятельность и привлечь клиентов тех, кто уходит. Например, компания Procter & Gamble осталась в падающем бизнесе производства и продаж жидкого мыла и увеличила свою прибыль, поскольку многие другие оттуда ушли.

Подходящая стратегия также зависит от относительной привлекательности отрасли и конкурентоспособности компании в ней. Так, если фирма обладает сильными конкурентными позициями, но работает в непривлекательной отрасли, то ей следует рассматривать возможность выборочных сокращений. Если же она действует в привлекательной отрасли, то ей следует подумать об увеличении своих инвестиций. Компании, которые успешно перестраивают или омолаживают зрелый продукт, часто поступают именно так, добавляя этому продукту новую ценность.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ МОДЕЛИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА

Теория жизненного цикла продукта имеет своих критиков, которые утверждают, что модели жизненного цикла слишком изменчивы по форме и продолжительности, чтобы их можно было обобщить, и что маркетологи редко могут сказать, на какой стадии находится их продукт. Например, продукт может только казаться «зрелым», а на самом деле он фактически достиг некоторого плато перед новым всплеском. Критики также утверждают, что жизненный цикл

продукта является не неизбежной моделью его существования на рынке, а самореализующимся результатом принятых маркетинговых стратегий, и что умелый маркетинг на самом деле может приводить к постоянному росту[52].

Не все продукты демонстрируют модель своего жизненного цикла в форме колокола[53]. Три распространенные альтернативные модели приводятся на рис. 17.3. На графике 17.3(a) показана модель роста — спада — зрелости, которая характерна для небольших кухонных приборов, например хлебопечек или тостеров. Продажи быстро растут после того, как продукт впервые представлен, а затем падают до уровня «окаменения», когда этот неизменный объем поддерживается теми, кто в свое время запоздал с покупкой и покупает этот продукт в первый раз, а также пользователями, заменяющими эти изделия по мере истечения их срока службы. Схема повторяющихся циклов — график 17.3(b) — часто отражает продажи новых лекарств. Фармацевтическая компания активно продвигает свой новый препарат, запуская его первый цикл. Позже продажи начинают снижаться, но следующий толчок по его маркетинговому продвижению вызывает второй цикл потребительского интереса (обычно меньшего масштаба и продолжительности). Еще одной распространенной моделью жизненного цикла продукта является «гребенчатая» схема, показанная на рис. 17.3(c). Здесь продажи проходят через последовательность жизненных циклов, отражающих открытие новых характеристик продукта, способов его использования или групп пользователей. Так, график объемов продаж нейлона соответствовал классическому гребенчатому рисунку из-за множества новых его применений, обнаруженных с течением времени: для производства парашютов, чулочно-носочных изделий, рубашек, ковровых покрытий, парусов для яхт и автомобильных шин[54].

Clorox
Дезинфицирующие салфетки Clorox — одна из последних инноваций на рынке бумажных полотенец.
Источник: The Photo Works/ Alamy Stock Photo

Есть две особые категории жизненных циклов продукта, которые можно условно назвать «причудами» и «тенденциями».

- **Причуда** «непредсказуема, недолговечна и не имеет социального, экономического и политического значения». Компания может заработать на причуде, такой как сабо Crocs, куклы Elmo TMX, подарки и игрушки Pokémon, но для того чтобы сделать это правильно, требуются удача и подходящее время. Причуды быстро становятся достоянием общественности, принимаются с большим рвением, рано достигают пика и очень быстро приходят в упадок. Цикл их принятия потребителями короток, и они, как правило, привлекают лишь ограниченное их количество — тех, кто ищет впечатлений или желает выделиться, отличиться от других. Важно отметить, что иногда трудно сказать, относится ли продукт к причудам. Например, камеры GoPro часто причисляли к причудам, но они закрепились на рынке.
- **Тенденция** — это направление или последовательность событий со своими движущими силами и устойчивостью. Тенденции более предсказуемы и долговечны, чем причуды; они показывают, какие формы может принять будущее, и могут указать на стратегическое направление развития. Тенденция к повышению осведомленности о факторах здорового питания привела к усилению государственного регулирования и к общему негативу в адрес фирм, которые, как считается, торгуют нездоровой пищей. Компания Macaroni Grill обновила свое меню, включив в него больше низкокалорийных и нежирных блюд после того, как телепрограмма The Today Show назвала ее сэндвич с курицей и артишоками «эквивалентным по калориям 16 шоколадным конфетам», а Men's Health объявила десертные равиоли с 1630 калориями «худшим десертом в Америке»[55].

Фирмы должны отслеживать эволюцию рынка, поскольку на него влияют возникающие новые потребности, конкуренты, технологии, каналы

Рис. 17.3. Часто встречающиеся модели жизненного цикла продукта

дистрибуции и другие изменения, и менять позиционирование продукта и бренда, чтобы идти в ногу со временем[56]. Как и продукты, рынки проходят четыре стадии эволюции: возникновение, рост, зрелость и упадок. Рассмотрим для примера эволюцию рынка бумажных полотенец. Первоначально домохозяйки использовали на своих кухнях хлопчатобумажные или льняные кухонные полотенца и тряпки. Затем компания — производитель бумаги, искавшая новые рынки, предложила бумажные полотенца, открыв ранее бывший скрытым рынок, на который вышли и другие производители. Количество брендов росло, рынок фрагментировался. Избыток производственных мощностей заставил производителей искать новые характеристики и свойства продукта. Один из производителей, услышав жалобы потребителей на то, что бумажные полотенца не в должной мере впитывают влагу, представил впитывающие полотенца и увеличил свою долю на рынке. Конкуренты производили собственные версии впитывающих бумажных полотенец, и рынок снова фрагментировался. Другой производитель представил сверхпрочное полотенце, которое вскоре было скопировано. Следующий представил безворсовое, впоследствии также скопированное. Более поздней инновацией стали салфетки, содержащие чистящее средство (например, дезинфицирующие салфетки Clorox), которые предназначены для обработки конкретных поверхностей (дерева, металла или камня). Таким образом, благодаря инновациям и конкуренции бумажные полотенца превратились из одного-единственного продукта в целый их ряд с различной впитывающей способностью, прочностью и сферой применения.

Памятка маркетолога

Стратегии роста компаний, бросающих вызов лидерам рынка

Многие фирмы, которые бросали вызов лидерам рынка, добились успеха или даже обогнали их. На такие фирмы могут возлагаться большие надежды, в то время как рыночные лидеры могут стать жертвами ведения бизнеса по принципу «как обычно». Однако не все «выскочки» преуспевают в своем стремлении закрепиться на рынке.

Чтобы увеличить свои шансы на успех, такой претендент на рыночное господство должен сначала определить свою стратегическую цель, которая обычно заключается в увеличении доли рынка. Затем он должен решить, на что направить свою «атаку». Один из вариантов — атаковать лидера рынка. Это очень рискованная, но потенциально высокодоходная стратегия, и она имеет смысл, если этот лидер перестал в должной мере соответствовать требованиям рынка. В качестве альтернативы претендент может нацелиться на фирмы примерно своего размера, которые не отличаются эффективностью и не обладают достаточными финансовыми ресурсами; они выпускают и продают устаревшие продукты, устанавливают завышенные цены или не могут удовлетворить запросы клиентов какими-либо другими способами. Претендент может также атаковать небольшие местные и региональные фирмы. Например, многие крупные банки выросли до своих нынешних размеров, поглотив более мелких региональных конкурентов. Наконец, претендент может атаковать не столько конкретную фирму, сколько всю отрасль, в которой потребности клиентов не удовлетворяются должным образом. Именно так добились успеха такие фирмы, как Amazon, Uber и Airbnb, — они кардинально изменили целые отрасли.

Имея перед глазами четких противников и цели, претендент может использовать разные стратегии для достижения последних. Здесь описаны пять таких стратегий: фронтальная атака, фланговая атака, окружение, обход и партизанские действия.

Фронтальная атака. При лобовой атаке «агрессор» должен соответствовать своему оппоненту по продукту, уровню сервиса, цене, рекламным акциям, предлагаемым стимулам и организации дистрибуции. Принцип силы гласит, что победит сторона с бо́льшими ресурсами. Модифицированная лобовая атака, такая как резкое снижение цены, может сработать, если лидер рынка не принимает ответных мер или если претендент в состоянии убедить рынок в том, что его продукт не хуже продукта лидера. Фирма Helene Curtis весьма убедительна в своей заявке на то, что ее бренды по уходу за волосами Suave и Finesse не уступают по качеству, но предлагают лучшую цену, чем более дорогие бренды.

Фланговая атака. Это еще одно название для действий, приводящих к сдвигам, которые, в свою очередь, приводят к образованию на рынке «дыр», а затем быстрому их заполнению. Обход с фланга особенно привлекателен для фирмы, обладающей меньшими ресурсами, и он может иметь больше шансов на успех, чем лобовые атаки. Ведущие коммуникационные компании, такие как Verizon и AT&T, испытали ощутимую потерю в продажах на специализированном, но быстрорастущем рынке смартфонов с предоплаченными планами, когда более мелкие операторы, такие как Boost Mobile, Virgin Mobile и MetroPCS, предложили более низкие цены и больший выбор. Другая фланговая стратегия заключается в том, чтобы обслуживать потребности рынка, которые по какой-либо причине остаются незамеченными. Наконец, организуя свою атаку по географическому направлению, претендент нацеливается на территории, в которых его противник явно «недорабатывает».

Окружение. При этом подходе претендент на захват значительной рыночной доли начинает масштабное наступление на нескольких фронтах. Это имеет смысл, когда он располагает превосходящими ресурсами. В то время, когда фирма Sun Microsystems вела ожесточенную борьбу с гораздо более крупным конкурентом Microsoft, она предоставила лицензии на свой программный продукт Java сотням компаний и тысячам разработчиков программного обеспечения для всех типов потребительских устройств. По мере того как изделия бытовой электроники все больше переходили на цифровые технологии, Java появлялась в самых разных гаджетах.

Атака в обход. Полный обход врага для его атаки на более легких рынках предлагает три варианта действий: диверсификация за счет несвязанных продуктов, диверсификация за счет новых географических рынков и скачок к новым технологиям. Во время «кола-войн» Pepsi использовала обходную стратегию против Coke, продавая бутилированную воду Aquafina по всей стране еще до того, как Coke запустила свой бренд Dasani, а также купив гиганта по производству апельсинового сока Tropicana и компанию Quaker Oats владельца Gatorade — лидера рынка спортивных напитков.

Партизанские действия. Эта тактика заключается в небольших прерывистых атаках, обычных и нетрадиционных, включая выборочное снижение цен, интенсивные рекламные акции и внешне «спонтанные» судебные иски, чтобы постоянно беспокоить противника и в конечном итоге закрепиться на каком-то участке рынка. Партизанская кампания может быть весьма дорогостоящей, хотя и менее затратной, чем лобовая атака, окружение или фланговая атака. Однако чтобы окончательно победить противника, она должна быть подкреплена более сильной атакой.

Основой для атаки может служить любой аспект маркетинговой программы, включая более дешевые продукты или товары, продаваемые со скидками, новые или улучшенные продукты и услуги, более широкий спектр предложений и инновационные стратегии дистрибуции. Успех претендента зависит от сочетания нескольких конкретных стратегий для улучшения его положения с течением времени. Достигнув успеха, бренд-претендент должен сохранять свой менталитет, даже если он в результате всего сам становится лидером рынка, всегда подчеркивая, что он делает что-то по-другому, не как все остальные[57].

ВЫВОДЫ

1. Оценка возможностей роста включает в себя два основных аспекта: определение типов продуктов и рынков, на которых компания должна сосредоточиться, и управление стратегией роста, связанного с ними, с течением времени.
2. Рост рынка может быть достигнут с помощью четырех основных стратегий, которые определяют рыночные возможности фирмы с точки зрения текущих и новых продуктов и рынков: проникновения на рынок, развития рынка, развития продукта и диверсификации.
3. Компания может расти двумя способами: при росте объема производства и увеличения доходов и прибыли за счет внутренних ресурсов компании — подход, который обычно называют органическим ростом; или за счет слияний и поглощений. Стратегии проникновения на рынок и развития рынка обычно идут по пути органического роста, в то время как стратегии развития продукта и диверсификации могут включать как органический рост, так и рост за счет слияний и поглощений.
4. Фирмы с небольшой долей на всем рынке могут стать очень прибыльными, ориентируясь на небольшие рыночные ниши, малоинтересные или совсем не представляющие интереса для более крупных фирм. Ориентация на нишевые рынки позволяет хорошо узнать своих целевых клиентов и удовлетворять их потребности лучше, чем конкуренты, предлагая им более высокую ценность.
5. Пытаясь увеличить общий размер рынка, фирма также должна активно защищать свою текущую рыночную позицию. Выбор конкретной защитной стратегии зависит от потребностей целевых клиентов компании, ее ресурсов и целей, а также ее ожиданий относительно реакции конкурентов.

6. С течением времени продукты проходят разные этапы, и на каждом таком этапе выпускающие их фирмы сталкиваются как с проблемами, так и с открывающимися новыми возможностями, требующими разных маркетинговых стратегий и тактик. Четыре этапа жизненного цикла продукта – внедрение (или вывод на рынок), рост, зрелость и спад. Большинство продуктов сегодня находятся на стадии зрелости.
7. Стадия выхода на рынок характеризуется медленным ростом и минимальной прибылью. В случае успеха продукт вступает в стадию роста, характеризующуюся быстрым увеличением объемов продаж и прибыли. На стадии зрелости рост продаж замедляется, а прибыль стабилизируется. Наконец, продукт вступает в стадию спада. При этом задача компании состоит в том, чтобы выявить действительно «слабые» продукты и постепенно отказываться от них с минимальным влиянием этого на прибыль компании, ее сотрудников и клиентов.
8. Не все продукты демонстрируют модель жизненного цикла в форме колокола. Чтобы завоевать и защитить свою позицию на рынке, фирмам необходимо отслеживать эволюцию рынка и то, как на нее могут повлиять новые потребности клиентов, конкуренты, технологии, каналы дистрибуции и другие изменения.

В центре внимания

Airbnb

Когда в 2007 году выпускники Школы дизайна Род-Айленда Брайан Чески и Джо Геббиа испытывали сложности в оплате квартиры, они обдумывали, как можно подзаработать. Им пришла в голову идея сдать в аренду три надувных матраса в своей квартире, а также предоставить завтрак на следующее утро. В тот момент номера в близлежащих отелях уже были полностью зарезервированы из-за предстоящей большой конференции по дизайну, которая должна была проводиться неподалеку. Чески и Геббиа создали веб-сайт под названием airbedandbreakfast.com, чтобы рекламировать свою импровизированную гостиницу в духе «ночлег и завтрак». Вскоре после этого трое гостей забронировали проживание в их квартире за 80 долларов. Успех этой единственной ночи вдохновил Чески и Геббиа объединиться со старым соседом по комнате Натаном Блехарзиком и воплотить эту идею в виде реального бизнеса.

В первый год своего существования компания Airbnb ориентировалась на конференции с предполагаемой численностью участников, превышающей количество доступных номеров в близлежащих отелях.

Airbnb
Источник: M4OS Photos/Alamy Stock Photo

Начиная с конференции South by Southwest 2008 года в Остине (штат Техас), Airbnb пыталась вызвать интерес к себе, получая освещение своих предложений в онлайн-блогах. Чески использовал эту конференцию для того, чтобы лично протестировать и затем улучшить свой продукт. Первоначально Airbnb позиционировала себя как сайт объявлений, похожий на Craigslist, а не как онлайн-рынок. Так вот, хозяева дома, который забронировал Чески в рамках своего теста, предложили встретить его в аэропорту и приготовили для него ужин. Позже Чески понял, что его бизнес-модель неидеальна, когда хозяева, смущаясь, спросили, когда он заплатит им за проживание. С этого момента сайт Airbnb стала платежным инструментом для арендаторов; компания при этом берет небольшую комиссию. Кроме того, клиенты подсказали Airbnb, что им могут быть интересны общие списки доступных мест, даже в то время, когда не происходит никаких событий. Отвечая на это, Airbnb стала позволять хозяевам размещать объявления о сдаче в аренду жилых помещений в любое время.

При поддержке инкубатора стартапов Y Combinator Airbnb в 2009 году вывела свое предложение на рынок Нью-Йорка, который был идеальным местом для ее старта из-за высоких цен на отели. Airbnb начиналась с небольшой группы постоянных арендаторов и хозяев квартир. Основатели компании часто ездили в город, чтобы получать отзывы о своей системе. Используя эту обратную связь, Airbnb начала вкладывать ресурсы в повышение клиентской осведомленности о своем продукте. Например, Airbnb заметила, что многие хозяева использовали камеры мобильных телефонов, чтобы размещать на веб-сайте только самые простые фотографии своих объектов. В ответ Airbnb арендовала профессиональную фотокамеру и сделала фотографии предлагавшихся объектов недвижимости в высоком разрешении, чтобы представить их в максимально хорошем свете. Airbnb на своем опыте убедилась, что демонстрация предлагаемых помещений в высоком качестве повышает вероятность того, что они будут сданы в аренду, более чем в три раза. Airbnb также призвала хозяев и арендаторов публиковать свои отклики и мысли в социальных сетях, способствуя обмену впечатлениями между хозяевами и гостями. Вскоре после

этого количество арендаторов и хозяев в Нью-Йорке резко выросло, и Airbnb начала работать в крупных городах по всему миру.

Быстрый успех Airbnb помог привлечь венчурный капитал. После первоначальных инвестиций Y Combinator в размере 20 000 долларов в 2009 году позже, но в том же году Airbnb привлекла финансирование в размере 600 000 долларов от венчурной фирмы Sequoia Capital для продолжения расширения операций как внутри страны, так и по всему миру. Год спустя Airbnb получила еще 7,2 миллиона долларов венчурного капитала от Greylock Partners. В следующем году Airbnb привлекла уже 112 миллионов долларов от Andreessen Horowitz и достигла капитализации в миллиард долларов. Благодаря венчурному капиталу Airbnb стала доступна в 89 странах, и менее чем через три года после запуска через ее систему было забронировано более миллиона ночевок.

По мере своего бурного роста компания сталкивалась с быстро усиливающейся конкуренцией. В частности, она обнаружила, что имеются три основных типа конкурентов. Первыми были сайты-имитаторы. После первоначального успеха Airbnb более 500 сайтов-имитаторов, таких как Wimdu и Airizu, попытались сымитировать услуги компании и продать свои сайты инвесторам. Вторым типом конкурентов были фирмы, занимавшиеся вопросами аренды жилых помещений на время отпуска. Американские компании, такие как HomeAway, VRBO (Vacation Rentals by Owner) и FlipKey, предлагали платные дома-дачи для съема на время отпуска, предназначенные для семей, искавших более высококлассное размещение. Третьим конкурентом были веб-сайты — агрегаторы предложений отелей, такие как Travelocity, Hotels.com и Booking.com, которые предоставляли клиентам легкий доступ к небольшим отелям, а также к номерам со скидкой в более крупных отелях.

Несмотря на растущую конкуренцию, Airbnb удалось продолжить быстрый рост. Успех компании можно объяснить несколькими ключевыми факторами. Она предлагает выбор разнообразных объектов недвижимости, расположенных по всему миру, и выставляемые ею цены, в отличие от отелей, не зависят от переменных затрат. Гости могут легко просматривать выставленные для аренды помещения на веб-сайте. Airbnb разработала свой веб-сайт таким образом, чтобы упростить процесс бронирования, а доверенные клиенты имеют доступ к функции мгновенного бронирования, которая становится доступной после одного успешного пребывания в арендованном с помощью Airbnb объекте. Компания также приняла меры для решения типичных проблем как хозяев, так и гостей. С этой целью Airbnb внедрила программу «Гарантия для хозяев», направленную на обеспечение хозяевам компенсации на случай, если их имущество будет повреждено гостями. Airbnb также обеспечивает круглосуточную клиентскую поддержку как для гостей, так и для хозяев, чтобы быстро решать любые возникающие проблемы. Кроме того, Airbnb выигрывает от так называемого «сетевого эффекта»: чем больше у системы Airbnb становится пользователей, тем все больше людей склонны сдавать свою недвижимость в аренду с ее помощью. Гости, у которых есть хороший опыт пребывания в снятом доме или квартире, также с большей вероятностью выставят собственные объекты, если они у них есть. Это создает цикл положительной обратной связи, который помогает Airbnb увеличивать количество и гостей, и хозяев, и транзакций.

Уникальная услуга краткосрочной аренды жилья от Airbnb успешно изменила индустрию гостеприимства. Конкурентоспособные цены и широкая доступность мест, подкрепленные сетевым эффектом, сделали ее привлекательной альтернативой традиционным гостиничным номерам и аренде домов-дач на время отпуска. В 2019 году выручка компании превысила 3,7 миллиарда долларов. Airbnb также начала диверсифицировать свой список услуг, объявив о сервисе Airbnb Plus, в рамках которого предлагается выбор высококачественных, хорошо оборудованных домов с хозяевами, известными оставленными о них отличными отзывами и вниманием к деталям; и о Beyond by Airbnb, который предлагает элитное жилье и услуги по планированию путешествий, сочетающие индивидуальный подход с предложениями размещения класса люкс[58].

Вопросы

1. Какие ключевые факторы способствовали успеху Airbnb на рынке?
2. Как Airbnb удалось создать и сохранить свое конкурентное преимущество? Каковы точки паритета и различия у Airbnb?
3. Что должна сделать компания Airbnb в будущем, чтобы сохранить свое конкурентное преимущество? Как она сможет завоевывать новые позиции на рынке и защищать их?

American Express

American Express — один из самых уважаемых брендов, известный во всем мире своими платежными картами, туристическими и финансовыми услугами. American Express, начинавшаяся в XIX веке как фирма по экспресс-доставке, потом перепрофилировалась в компанию, предоставляющую туристические услуги, а в конечном итоге превратилась в глобальную платежную компанию, бренд которой обладает сильным имиджем: это престиж, доверие, безопасность, высококлассное обслуживание клиентов и честность; ее платежные инструменты принимаются во многих странах.

В 1891 году American Express выпустила первый международно признанный «дорожный чек», в котором использовалась та же система защиты подписи и гарантии обменного курса, что и сегодня. В 1958 году American Express выпустила свою первую расчетную карту — карту, которая требует от клиентов полного погашения текущей задолженности, в отличие от накапливаемого долга, возможного в случае с кредитными картами*. American Express взимала более высокую ежегодную плату, чем ее конкуренты, чтобы создать ощущение престижа и способствовать ощущению членства в некоем «привилегированном клубе». К 1967 году одна треть общей прибыли компании приходилась на бизнес расчетных карт, а карта

* Эта фраза авторов может быть несколько непонятной. Вкратце об отличии расчетной карты (или дебетовой карты с разрешенным овердрафтом) от кредитной: в первом случае держатель должен полностью погашать образовавшуюся задолженность в оговоренные сроки, во втором — вносить в счет погашения своей задолженности только предусмотренную минимальную сумму (хотя никто не мешает вносить и бóльшую). — *Примеч. науч. ред.*

American Express превзошла дорожный чек в качестве самого заметного символа компании.

В 1960-х и 1970-х годах American Express активизировала свои маркетинговые усилия в ответ на сильное конкурентное давление со стороны Master Charge (теперь MasterCard) и BankAmericard (позже переименованная в Visa). Рекламное агентство Ogilvy & Mather создало ныне известную фразу Don't Leave Home Without It («Не выходи из дома без нее») в начале 1970-х как «синергический» слоган. Знакомый логотип в виде синей коробки впервые появился в 1974 году с напечатанными белым цветом словами American Express.

Многие воспринимали карты American Express как символ статуса, означающий успех и достижения. Компания называла своих держателей карт «членами клуба держателей карт» и печатала на выдаваемых им карточках год, когда они присоединились к системе American Express, предполагая их членство в этом «клубе». Компания поддерживала в своих клиентах это неуловимое ощущение благодаря своей рекламе, безупречному клиентскому обслуживанию, элитарным специальным акциям и мероприятиям.

В течение 1980-х годов American Express приобрела ряд компаний, таких как Lehman Brothers, Kuhn Loeb Inc. и EF Hutton & Co., что позволило ей выйти на рынки различных финансовых сервисов, включая брокерские услуги, банковское дело и страхование. Однако компания столкнулась с трудностями при интеграции всего этого в единое целое и в начале 1990-х годов отказалась от многих своих финансовых активов. Новая, более компактная компания American Express сосредоточилась на своей основной деятельности: расчетных и кредитных картах, дорожных чеках, туристических услугах и только некоторых банковских и финансовых услугах. Кроме того, American Express увеличила количество розничных и оптовых продавцов, принимающих ее карты (одним из них был Walmart), и разработала новые предложения, в том числе так называемые «кобрендинговые» карты. Чтобы рассказать о трансформации, произошедшей в 1990-е годы, компания запустила корпоративную рекламную кампанию под названием Do More («Делай больше»).

Все эти шаги помогли American Express конкурировать с Visa и MasterCard. Кроме того, компания переименовала свое подразделение Small Business Services в OPEN: The Small Business Network и добавила такие ценные возможности, как гибкие платежи, а также специальные предложения, партнерские отношения и предоставление ресурсов для малого бизнеса. Джон Хейс, директор по маркетингу American Express, объяснил причину создания отдельного бренда для малого бизнеса: «Владельцы малого бизнеса коренным образом отличаются от людей, работающих в крупных компаниях. Они характеризуются общим мышлением; они живут и дышат тем бизнесом, которым занимаются. Мы считаем, что для этой области важно иметь свою особую идентичность».

American Express

Источник: imageBROKER/Alamy Stock Photo

На рубеже веков American Express представила две революционно новые кредитные карты Blue и Centurion Black. Blue содержала чип, который повышал безопасность операций в интернете, и предназначалась для молодых, технически подкованных потребителей; имела «хиповый» имидж и не предусматривала годовой платы за обслуживание. «Черная карта» (Centurion Black), с другой стороны, предназначалась для самых элитных клиентов, которые ежегодно тратили более 150 000 долларов и хотели таких удобств, как круглосуточные услуги личного консьержа и приглашения на эксклюзивные мероприятия. Компания также расширила свою программу вознаграждений за членство в «клубе», которая в то время была крупнейшей в мире подобной программой для держателей расчетных и кредитных карт. Владельцы карт American Express могли использовать накопленные баллы для оплаты путешествий, билетов на развлекательные мероприятия, обменивать их на подарочные сертификаты и другие заранее определенные предложения.

В ответ Visa и MasterCard предприняли определенные шаги. Visa стала выпускать популярные потребительские «чековые» карты, представлявшие собой дебетовые карты, с помощью которых деньги за покупки списывались непосредственно с банковского счета их держателей. Популярность MasterCard также возросла, когда она запустила рекламную кампанию Priceless («Бесценно»), которая повсеместно вошла в поп-культуру. Тем не менее компания American Express одержала крупную юридическую победу над Visa и MasterCard в 2004 году, когда Верховный суд США постановил, что она может поддерживать отношения с любыми банками, чего раньше ей не позволяли технические причины. В течение следующих трех лет American Express сотрудничала с такими банками, как MBNA, Citigroup, UBS и USAA. Она также запустила на протяжении 2000-х годов несколько сильных маркетинговых кампаний и вбросила звучные лозунги, чтобы помочь увеличить количество членов своего «клуба». В кампании My Life. My Card («Моя жизнь. Моя карта») участвовали такие знаменитости, как Роберт Де Ниро, Эллен Де Дженерес и Тайгер Вудс, а кампания Are you a Cardmember? («А вы член клуба карты?») служила призывом к действию и побуждала присоединяться к American Express.

Ситуация ухудшилась, когда в 2008 году глобальная экономика рухнула, что существенно повлияло на финансовые результаты American Express. Чтобы стимулировать рост, American Express отошла от своей основной стратегии, ориентированной на состоятельных потребителей, которая предполагала низкий уровень рисков, и вместо этого сосредоточилась на увеличении числа своих членов независимо от их положения в социуме. Этим новым держателям карт было разрешено переносить остатки задолженности на следующий период и выплачивать только проценты — политика, которая в конечном итоге привела к увеличению дефолтов по обязательным платежам, более слабым результатам и более высоким потерям по предоставленным кредитам. По мере того как

мир медленно оправлялся от экономического кризиса, American Express восстанавливалась быстрее, чем большинство других компаний, выпускающих кредитные карты и предоставляющих финансовые услуги. Компания снова сосредоточилась на состоятельных клиентах и закрыла многие из своих клиентских счетов с «висящими долгами». Она в большей мере стала продвигать карты с ежегодной оплатой за обслуживание, расширила свою маркетинговую деятельность, чтобы привлечь новых богатых клиентов, и сулила малому бизнесу повышенные вознаграждения и возможности по использованию технологических инноваций.

По мере того как на рынок выходит новое поколение потребителей, перед American Express встает задача оставаться актуальной и адекватной современным реалиям. Исторически сложилось так, что успех American Express во многом был связан с ее клиентским обслуживанием. Представители компании могут помочь клиентам забронировать поездку, билеты на шоу и спортивные мероприятия, порекомендовать лучшие рестораны. Однако с развитием новых технологий и специализированных приложений этими услугами пользуются все меньше и меньше клиентов. Более того, большинство миллениалов — следующая волна клиентов систем кредитных карт — не заинтересованы в помощи в поездках и услугах консьержа: они используют Kayak, Airbnb, TripAdvisor и OpenTable. Кроме того, конкурирующие финансовые компании, в первую очередь Chase и Citibank, предложили кредитные карты, адаптированные к быстрорастущей демографической группе миллениалов. Чтобы решить эти проблемы, American Express увеличила бонусы за регистрацию в качестве клиента, вознаграждения оплаты по своим картам и предложила такие привилегии, как пополнение их счета в Uber, которые прямо нацелены на миллениалов. Она также меняет дизайн многих своих карт, чтобы они выглядели более изящно, стремясь удовлетворить желание миллениалов выразить свою индивидуальность, а не богатство и статус.

В борьбе с быстрорастущими конкурентами у American Express есть важное преимущество — сильный бренд, который компания развивала и взращивала годами. Bloomberg Businessweek и Interbrand из года в год помещают American Express в список 25 самых ценных брендов мира, Fortune оценивает American Express как одну из самых уважаемых компаний, а J.D. Powers часто ставит American Express в число лучших компаний США, выпускающих кредитные карты. Эти результаты являются свидетельством не только постоянных инноваций компании в разработке продуктов и маркетинге, но и стремления предоставлять клиентам высококлассный сервис в любой точке мира[59].

Вопросы

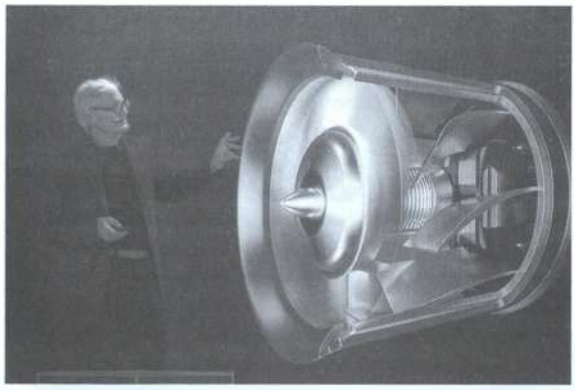
1. Оцените компанию American Express с точки зрения ее конкурентов. Как менялось ее позиционирование с течением времени? Где American Express сталкивается с наибольшей конкуренцией?
2. Оцените интеграцию различных бизнесов American Express. Какие рекомендации вы бы дали, чтобы максимизировать вклад всех ее бизнес-подразделений в акционерный капитал?
3. Как American Express должна позиционировать свои предложения, чтобы привлекать и удерживать новых клиентов? Какое ключевое преимущество ей следует подчеркивать при позиционировании своего бренда?

Глава 18

Разработка новых рыночных предложений

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Объяснять, как компании разрабатывают новые рыночные предложения.
2. Объяснять, как внутри компаний генерируются новые идеи.
3. Описывать, как компании создают и проверяют прототипы.
4. Обобщать ключевые аспекты разработки бизнес-модели для нового предложения.
5. Объяснять, как компании реализуют стратегии продвижения новых предложений.
6. Анализировать ключевые этапы коммерческого развертывания нового предложения.



Dyson

Компания Джеймса Дайсона добилась большого успеха, объединив эстетическую привлекательность с технологическими инновациями и глубокими исследованиями, в результате которых был изобретен новый принцип работы пылесосов, вентиляторов и фенов.
Источник: Michael Nagle/Bloomberg via Getty Images

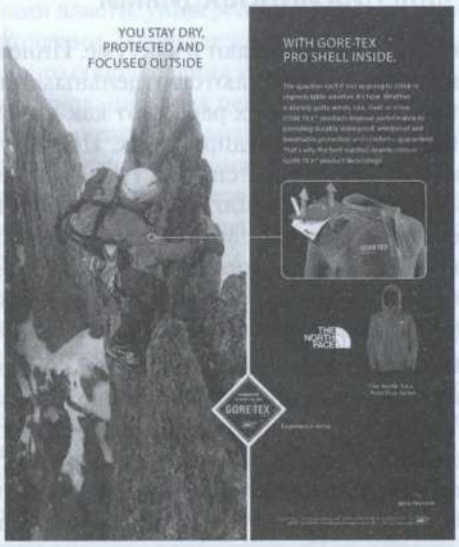
Разработка новых рыночных предложений формирует будущее компании. Без инвестиций в эту деятельность компания для обеспечения своего устойчивого роста обречена полагаться только на приобретение новых продуктов, разработанных кем-то другим. Новые предложения — это двигатель успеха фирмы, позволяющий ей бросать вызов отраслевым нормам и применять оригинальные решения, которые привлекают и радуют клиентов. Одной из компаний, которая определенно понимает, как формировать будущее не только свое собственное, но и будущее своих клиентов, является Dyson Corporation.

Компания Dyson была основана в 1991 году после того, как ее основатель Джеймс Дайсон оказался разочарован тем, как быстро его пылесос терял свою всасывающую силу. Он сразу понял: проблема заключается в том, что мешок пылесоса быстро забивается пылью, что ограничивает поток воздуха и уменьшает мощность всасывания. Дайсон осознал, что это была не только проблема его пылесоса, но и принципиальный недостаток конструкции всех пылесосов. Будучи преисполнен решимости покончить с проблемой и разработать машину, которая «никогда не перестает всасывать» (позже это стало рекламным слоганом его пылесосов — never loses suction), Дайсон предложил конструкцию, в котором вместо мешка использовалась центробежная сила для очистки воздуха от пыли и грязи. Его пылесос более эффективно, чем традиционные, собирал грязь, а также был красиво оформлен и обладал ярко выраженной эстетической привлекательностью. Опираясь на феноменальный успех своих продуктов, почти два десятилетия спустя фирма Dyson произвела революцию в другой категории продуктов, которая за эти годы почти не изменилась, — в электрических вентиляторах. Используя технологию Air Multiplier, Dyson представила безлопастный вентилятор, в котором не было видимых движущихся частей или вращающихся лопастей. А самое последнее изобретение Dyson выводит технологию Air Multiplier на новый уровень: фен для сушки волос Dyson Supersonic с элегантным дизайном компактнее и тише, чем обычный фен, и оснащен интеллектуальной системой управления нагревом, чтобы свести к минимуму повреждение волос. Такие инновации не приходят быстро или дешево. На разработку этого фена ушло более четырех лет, было создано около 600 прототипов, проведено исследование на более чем 1000 милях человеческих волос и потрачен 71 миллион долларов[1].

В этой главе рассматриваются процессы разработки новых рыночных предложений. Поскольку термин «новые продукты» обычно используется и в отношении новых рыночных предложений, мы используем эти термины как взаимозаменяемые. Таким образом, следующее обсуждение относится не только к новым продуктам и услугам, но и к разработке бизнес-моделей работы предприятия.

ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ НОВЫХ РЫНОЧНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Инновации являются ключом к разработке новых жизнеспособных предложений. Это понятие не ограничивается только новыми продуктами или услугами. Оно может относиться и к новой технологии, новому подходу к созданию бренда, новому механизму ценообразования, новому способу управления стимулами, новым коммуникационным каналам или новому методу дистрибуции. Инновации особенно важны в отраслях, характеризующихся высокой технологической и/или рыночной неопределенностью, жесткой конкуренцией, высокими затратами на инвестиции и коротким жизненным циклом продукции. Инновационные предложения разрушают существующие бизнес-модели и оставляют не у дел многие компании, которые не способны адаптироваться к меняющимся рыночным условиям, предлагая новые способы создания рыночной стоимости.



W. L. Gore

Разработка нового продукта в W. L. Gore предполагает тесное взаимодействие с клиентами, предоставление сотрудникам возможности выбирать свои проекты, назначение на руководящие позиции членов коллектива, страстно преданных соответствующим идеям, предоставление исследователям пространства для разработки своих собственных идей и понимание того, когда следует остановиться и прекратить проект. Источник: W. L. Gore & Associates

ИННОВАЦИОННЫЙ ИМПЕРАТИВ

В экономике, характеризующейся быстрыми изменениями, необходимы непрерывные инновации. Компании, которым не удается разрабатывать новые продукты, становятся уязвимыми перед изменениями потребностей и вкусов клиентов, сокращением жизненного цикла продуктов, усилением конкуренции со стороны внутренних и иностранных соперников, отсутствием осведомленности о потенциальных рыночных возможностях, открываемых новыми технологиями.

Фирмы, которые отличаются высокой инновационностью, способны неоднократно выявлять и быстро использовать новые рыночные возможности. Они создают позитивное отношение к инновациям и риску, можно сказать, «рутинизируют» инновационный процесс, практикуют методы командной работы, позволяют своим людям экспериментировать и даже терпеть неудачи. Одной из таких фирм является W. L. Gore.

W. L. Gore

Компания W. L. Gore, наиболее известная своими высококачественными тканями GORE-TEX, представила революционные версии гитарных струн, зубной нити, медицинских устройств и топливных элементов, постоянно изобретая новые способы использования полимера политетрафторэтилена (PTFE). При разработке новых продуктов компании руководствуются несколькими принципами. Во-первых, это работа с потенциальными клиентами. Так, например, торакальный трансплантат, предназначенный для борьбы с сердечными заболеваниями, был разработан в тесном сотрудничестве с врачами. Во-вторых, у Gore отчетливо прослеживается эгалитарная корпоративная культура; в ее рамках сотрудникам позволяется выбирать проекты, в которых они будут принимать участие, и самим выбирать руководителей групп, разрабатывающих продукты, и других команд. Компании нравится взращивать «страстных поборников» своих начинаний, которые убеждают других в том, что проект стоит их времени и усилий, а его лидеры имеют авторитет, потому что за ними идут их последователи. В-третьих, все сотрудники, занятые в исследованиях, имеют полное право тратить 10 % своего рабочего времени на «баловство», развивая собственные идеи. Многообещающие идеи оцениваются в соответствии с формулой «реальность, выигрыш, ценность». Реальна ли открывающаяся возможность? Сможем ли мы довести ее до ума? Сможем ли мы зарабатывать на этом деньги? В-четвертых, Gore знает, когда нужно прерваться из-за того, что ситуация заходит в тупик, хотя такой тупик в одной области может привести к инновациям в другой: струны для акустической гитары Elixir появились в результате неудачного проекта по производству тросиков для велосипедов. Но даже успешно выполненным проектам, возможно, придется как-то двигаться еще дальше. Устойчивая к истиранию зубная нить Glide была продана компании Procter & Gamble, потому что компания

Gore знала, что розничные торговцы хотят иметь дело с компанией, продающей целое семейство товаров для здоровья. В W. L. Gore работает около 10 000 человек в десятках стран по всему миру, а ее доход превышает 3,5 миллиарда долларов[2].

Инновации варьируются от незначительных улучшений или изменений существующих продуктов до принципиально новых товаров, которые создают совершенно новые рынки. Менее 10 % всех новых продуктов можно считать действительно инновационными и революционными. Большая часть деятельности по созданию новых продуктов сосредоточена на улучшении того, что уже существует. Эта форма совершенствования через непрерывные инновации может укрепить имидж и позиции бренда и заставить конкурентов играть в догонялки. Многие из продуктов, появившихся в супермаркетах за последнее десятилетие, являлись улучшенными вариантами предыдущих продуктов брендов, например Tide Pods, Gillette Fusion ProShield, Downy Unstopables, Colgate Total Clean-In-Between и Oreo Thins. В ассортименте Sony на модификации уже существующих продуктов приходится более 80 % новых продуктов. На самом деле большинство авторитетных компаний сосредоточены на постепенных инновациях, выходе на новые рынки путем подгонки продуктов под запросы новых клиентов, разработках и использовании улучшенных версий основного продукта, чтобы оставаться на шаг впереди рынка, и на создании промежуточных решений общеотраслевых проблем.

Уделение основного внимания незначительным изменениям и улучшениям существующих продуктов частично связано с тем, что становится все труднее идентифицировать продукты-блокбастеры, т. е. понять, изменит какой-то продукт рынок коренным образом или нет. Тем не менее многие компании продолжают внедрять революционные инновации, которые, как правило, связаны с большими рисками и затратами, но в случае успеха они могут значительно улучшить корпоративный имидж, создать более устойчивое конкурентное преимущество для компании и принести значительные финансовые выгоды[3].

Keurig впервые применил капсульную систему заваривания чашки кофе, которая потом охватила как дома, так и офисы. За предлагаемую скорость, удобство и разнообразие пользователи готовы платить в 10 раз больше, чем за чашку кофе, сваренного традиционным способом. Благодаря этому объем продаж Keurig превысил 11 миллиардов долларов, а его доля на рынке кофе в одной чашке достигла 30 %[4].

Успешный запуск нового продукта — скорее исключение, чем правило. Новые продукты проваливаются на рынке с вероятностью до 95 %. Наиболее распространенные причины состоят в игнорировании необходимости должного исследования рынка или неверной его интерпретации, завышенной оценке размера рынка, больших затратах на разработку, низкой производительности получающегося продукта, неадекватном ценообразовании, неэффективной маркетинговой коммуникации, недостаточной поддержке каналов дистрибуции, упреждающем реагировании конкурентов, отсутствии поддержки нового предложения внутри организации и недостаточной окупаемости вложений компании. Различные причины провалов можно суммировать одной фразой: новое предложение оказывается не в состоянии создать более высокую ценность для своих целевых клиентов таким образом, чтобы это все приносило достаточную выгоду компании и ее партнерам.

УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ

Инновации не возникают в вакууме. Инновационные продукты создаются отдельными людьми, многие из которых работают как на малых, так и на крупных предприятиях. Поэтому создание среды, которая способствует инновациям и поощряет разработку новых продуктов, имеет первостепенное значение[5]. Компании поразному решают организационный аспект инноваций. Вот некоторые из популярных подходов к управлению инновациями. Можно создавать:

- **Отделы, отвечающие за текущие предложения.** Обычный подход к развитию инноваций и управлению ими заключается в том, чтобы возложить ответственность за разработку новых продуктов и услуг на менеджеров, отвечающих за данную категорию продуктов, бренд или рынок. Преимущество такого подхода заключается в том, что эти менеджеры хорошо понимают потребности клиентов, конкурентную среду и процессы, связанные с проектированием, коммуникацией и доставкой продуктов компании ее текущим клиентам. С другой стороны, те, кто отвечают за уже существующие предложения, часто слишком сосредоточены на их продвижении; им может не хватать навыков, знаний и мотивации для успешной разработки новых продуктов.

- **Отделы новых продуктов.** В крупных компаниях часто создаются отделы новых продуктов, возглавляемые менеджерами, обладающими значительными полномочиями и доступом к высшему руководству которые также обязаны генерировать и проверять новые идеи, работать с отделом исследований и разработок, проводить испытания новых продуктов в реальной бизнес-среде и доводить их до коммерциализации. Так, Eli Lilly собрала под одной крышей все отделы, участвующие в процессе «превращения молекул в лекарства», — от сотрудников, занимающихся исследованиями и разработками, до команды, которая добивается одобрения FDA, — чтобы повысить эффективность и сократить время разработки.
- **Инновационные центры.** Некоторые фирмы открывают инновационные центры в новых географических точках, чтобы разрабатывать новые продукты, которые бы в большей мере соответствовали требованиям этих регионов. Например, у Microsoft более 100 инновационных центров, разбросанных по всему миру, которые налаживают деловые отношения с местными органами власти, университетами и отраслевыми партнерами. Точно так же гигант в производстве сетевого оборудования компания Cisco создала сеть инновационных центров, расположенных в самых разных странах, для создания решений с местными фирмами и стартапами, для участия в быстром прототипировании, а также для инвестиций и партнерства со стартапами, бизнес-акселераторами и университетами.
- **Венчурные команды.** Другой подход к инновациям заключается в том, чтобы поручить разработку нового продукта венчурным командам — кросс-функциональным группам, которым поручено разработать конкретный продукт или направление в бизнесе. Эти так называемые «интрапренеры»* освобождаются от других обязанностей и получают отдельный бюджет и более длительные сроки, чем обычно. Кроме того, они часто организуются в условиях совершенно неформальных рабочих мест, иногда даже в гаражах, где команды, состоящие из предприимчивых сотрудников, работают над созданием новых продуктов. Например, превратившись из производителя (сборщика компьютеров) в компанию, предлагающую решения в области кибербезопасности, проектирования и управления центрами обработки данных, фирма Dell создала отдельные штаб-квартиры для своих новых подразделений, «отдав им приказ» мыслить по-предпринимательски[6].
- **Практические сообщества.** Еще один организационный механизм разработки новых продуктов включает создание форумов, на которых сотрудники разных отделов могут делиться своими знаниями и навыками. Например, японский производитель фармацевтической продукции Esai Co. сформировал более 400 подобных инновационных сообществ. Одно из них помогло разработать желеобразное лекарство для пациентов с болезнью Альцгеймера. Продуктовая сеть Supervalu подрядила такие сообщества на разработку проектов 29 инновационных практик, 22 из которых были реализованы компанией[7].
- **Кросс-функциональные команды.** Создание команд для конкретных проектов, объединяющих сотрудников с различными наборами навыков, — еще один популярный подход к стимулированию инноваций. Основным его преимуществом является то, что он привносит в процесс разработки новых продуктов различные виды знаний, что, в свою очередь, ускоряет внедрение инноваций и увеличивает шансы на создание новых революционных предложений. Кросс-функциональные команды, состоящие как из инженеров, так и из маркетологов, помогают гарантировать, что ресурсы компании в области исследований и разработок не будут направлены на создание «более хорошей мышеловки» в то время, как потенциальные клиенты совершенно не нуждаются ни в чем подобном.

ПОЭТАПНЫЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ НОВЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ (ПО МОДЕЛИ «СТАДИЯ — ВОРОТА»)

Разработка нового продукта обычно представляется как последовательность действий (стадий), разделенных определенными контрольными точками (воротами), через которые новое

* Интрапренер, интрапренерство (от английского intrapreneur) — новые слова в бизнес-жаргоне высокотехнологичных компаний. Они сконструированы на манер известного всем слова entrepreneur, которое означает «предприниматель», «владелец бизнеса». Интрапренерство — это развитие духа предпринимательства и его реализация внутри существующего предприятия. Интрапренер — это менеджер компании, который либо работает в ней над каким-то проектом или направлением бизнеса как предприниматель, либо отвечает за развитие духа и стиля предпринимательства и инновационности в деятельности этой компании. — *Примеч. пер.*

предложение должно пройти[8]. Подход «стадия — ворота» делит инновационный процесс на этапы с такими воротами в конце каждого этапа. Конечной целью поэтапного подхода к разработке нового продукта является обеспечение успеха на рынке таким образом, чтобы свести к минимуму риск и оптимизировать распределение ресурсов компании.

Системы «стадия — ворота» развивались на протяжении многих лет, поскольку пользователи делали их более гибкими, адаптивными и масштабируемыми с улучшенными системами управления, интегрированным портфельным менеджментом, структурами подотчетности и ответственности, постоянным совершенствованием и учетом данных из широкого круга источников как внутри, так и вне компании. Используя поэтапный подход к формулированию, тестированию, подгонке новых идей к реальной жизни, компании стремятся отделять зерна от плевел, отсеивая плохие из них и инвестируя в те, которые с наибольшей вероятностью принесут желаемый результат. Например, в Tata Steel генерируются от 50 до 100 идей на каждую доведенную до реализации, и в любой момент времени от 50 до 70 проектов по разработке продукта находятся в стадии разработки, прежде чем некоторые из них пройдут финальную стадию[9].

Не существует единого формата модели «стадии — ворота»; компании различаются в том, как они определяют различные этапы разработки продукта и контрольные точки, через которые должно пройти новое предложение. В то же время между всеми такими подходами есть несколько общих черт, которые можно свести к всеобъемлющей структуре этапов для управления процессом разработки новых предложений. Эта структура представляет собой упрощенную версию поэтапного подхода, который включает пять ключевых этапов: генерацию идеи, создание концепции, разработку бизнес-модели, реализацию предложения и его коммерческое развертывание. Они разделены «воротами» — контрольными точками, в которых проводится проверка действий, предпринятых на предыдущем шаге. Эта схема поэтапной разработки новых предложений изображена на рис. 18.1.

Пять этапов данного подхода к разработке новых предложений можно кратко описать следующим образом.

- **Генерация идей.** Отправной точкой для разработки нового предложения является выявление неудовлетворенной потребности клиента и разработка идеи о том, как ее удовлетворить лучше, чем с помощью уже имеющихся вариантов. Первоначальная идея в общих чертах описывает способы, с помощью которых компания может удовлетворить основные потребности клиентов, не вдаваясь в подробности специфики рыночного предложения. Генерация идеи сопровождается оценкой обоснованности идеи и подтверждением ее ключевых предположений.
- **Создание концепции.** Следующим шагом после проверки идеи является разработка начальной версии (прототипа) рыночного предложения, обладающей основными функциями того, что будет предлагаться. Затем разработанные концепции проверяются путем оценки их технологической осуществимости и их потенциала в деле удовлетворения «открытых» потребностей клиентов.
- **Разработка бизнес-модели.** Затем утвержденная концепция становится ядром бизнес-модели, определяющей целевой рынок предложения, ценность, создаваемую им на этом рынке, и ключевые его атрибуты. Бизнес-модель проверяется, исходя из той степени, в которой она способна удовлетворить выявленную потребность клиента таким образом, чтобы получить достаточную выгоду для компании и ее деловых партнеров.
- **Реализация предложения.** Утвержденная бизнес-модель — это всего лишь план; компания еще не разработала готовую к выводу на рынок версию предложения. Чтобы удовлетворить потребности своих целевых клиентов

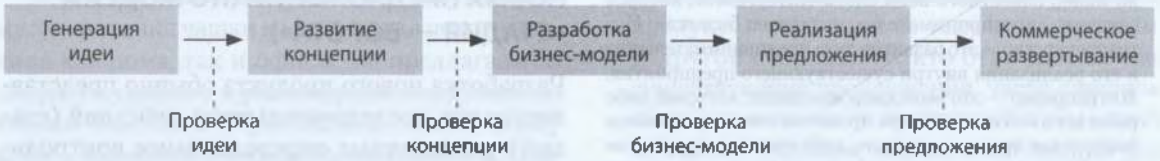


Рис. 18.1. Модель «стадия — ворота» разработки нового рыночного предложения

и создать ценность для своих стейкхолдеров и партнеров, фирма должна изыскать ресурсы, необходимые для создания предложения, а затем разработать его готовую для выхода на рынок версию.

- **Коммерческое развертывание.** Готовая к рынку версия предложения затем развертывается в коммерческих целях, т. е. информация о ее существовании доводится до целевых клиентов. Коммерческое развертывание часто начинается с запуска предложения на отдельных выбранных рыночных сегментах, прежде чем оно станет доступным для всего целевого рынка. Коммерческое развертывание сопровождается непрерывным тестированием (анализом реакции рынка) и оптимизацией продукта для лучшего удовлетворения потребностей целевых клиентов, реагирования на изменения в рыночной среде и использования любых изменений в базовых технологиях, ноу-хау и бизнес-процессах.

Подход «стадия — ворота» преследует три цели. Разработать (1) желаемое предложение, которое целевые клиенты сочтут привлекательным; (2) технологически осуществимое предложение, которое компания сочтет выполнимым; (3) жизнеспособное предложение, которое создаст ценность для компании и ее партнеров. Желаемость, осуществимость и жизнеспособность являются неотъемлемой частью процесса разработки предложения, хотя эти факторы играют разные роли. Первое обычно имеет первостепенное значение на этапе генерации идей при разработке продукта. При создании концепции в центре внимания находятся как желаемость, так и осуществимость. А разработка бизнес-модели направлена на то, чтобы обеспечить соблюдение всех этих трех критериев до реализации окончательной версии предложения и его вывода на рынок.

Высокая неопределенность и риск, связанные с разработкой новых продуктов, означают, что на каждую успешную инновацию приходится множество инновационных проектов, надежды на которые не оправдались. Высокий уровень неудач проектов по разработке новых продуктов предполагает, что, для того чтобы в конечном итоге выдвинуть жизнеспособное рыночное предложение, компания должна начать с ряда новых идей, которые в результате ряда проверок, поворотов и реорганизации приведут к успешному результату. В этом контексте наличие контрольных точек (ворот) важно для управления распределением ресурсов, инвестирования в проекты с более высокой вероятностью успеха и отсеивания проектов, которые не могут быть проверены и оценены на разных этапах процесса разработки нового продукта.

Таким образом, в начале процесса компания может принять во внимание и проанализировать большое количество идей, затратив на это относительно небольшие средства. Многие из этих идей отсеиваются, лишь некоторые из них переходят на этап разработки концепции, что требует относительно больших инвестиций в прототипирование и тестирование. По мере того как проекты проходят различные стадии процесса разработки, количество жизнеспособных альтернатив сокращается до нескольких вариантов (часто даже до одного), подлежащих коммерциализации. В то же время инвестиции в проект увеличиваются, причем последние два этапа — коммерциализация и коммерческое развертывание — обычно требуют задействования большей части ресурсов компании.

Описанный выше подход «стадия — ворота» представляет собой упрощенную версию процесса разработки нового предложения. Во многих случаях она может и не следовать заранее определенному ряду упорядоченных, четко очерченных шагов, а вместо этого может повлечь за собой действия, которые не следуют линейному формату этой схемы. Нередки случаи, когда проект разработки нового рыночного предложения проходит стадию генерации идеи, но далее не преодолевает некоторые из последующих контрольных точек. В таких случаях компания должна вернуться к «чертежному кульману» и, возможно, даже полностью переосмыслить идею и/или концепцию, лежащую в основе всего проекта. Обратите внимание, однако, что даже несмотря на то, что процесс разработки нового продукта может включать в себя несколько итераций, а не быть линейным, в котором каждый этап естественным образом переходит в следующий, описанная выше структура «стадии — ворота» предлагает набор практических рекомендаций, которые могут упростить процесс разработки новых предложений.

ПОЭТАПНЫЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ НОВЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ (ПО МОДЕЛИ «СТАДИЯ — ВОРОТА»): ИЛЛЮСТРАЦИЯ

Поэтапный подход к разработке бизнес-модели можно проиллюстрировать на следующем примере. Рассмотрим компанию по переработке пищевых продуктов, стремящуюся представить новый продукт, который расширит ее присутствие на рынке и подстегнет рост доходов. Пять стадий разработки нового предложения можно выделить следующим образом.

Генерация и проверка идей. Изучив ряд альтернативных идей, компания решает сосредоточиться на создании порошка, который будет добавляться в молоко для повышения его питательности и вкусовых качеств. Затем она должна ответить самой себе на несколько вопросов: кто будет использовать этот продукт — младенцы, дети, подростки, молодые, пожилые люди или те, кого можно причислить к среднему возрасту? Какую основную пользу должен давать этот продукт — вкус, питательность, свежесть или энергию? По какому случаю люди будут употреблять этот напиток — за завтраком, когда утро уже в разгаре, в обед, в середине дня, за ужином, поздним вечером?

Ответив на эти вопросы, компания формулирует несколько идей: (1) растворимый напиток для взрослых, которым нужен быстрый питательный завтрак без долгой готовки; (2) вкусный и питательный освежающий напиток для детей, который можно выпить около полудня; (3) пищевая добавка для укрепления здоровья, которую пожилые люди будут пить поздним вечером перед сном. Обратите внимание, что все эти идеи влияют не только на формулировку того, что это будет за продукт, но и на идентификацию рынков, на которых он будет конкурировать. «Быстрорастворимый и питательный напиток» для завтрака будет конкурировать с беконом и яйцами, злаковыми хлопьями, кофе, выпечкой и другими обычными для завтрака блюдами. «Освежающий напиток» будет конкурировать с другими безалкогольными и спортивными напитками, фруктовыми соками и вообще всем, что предназначено для утоления жажды.

Оценив плюсы и минусы различных вариантов, компания решает начать реализовывать первую идею и разработать быстрорастворимый порошок для «мгновенного» приготовления завтрака. Далее, эта идея должна быть облечена в материальную форму, и на ее основе должна быть выработана конкретная концепция нового продукта.

Создание и проверка концепции. Чтобы превратить идею в концепцию продукта, компания должна четко сформулировать специфические атрибуты своего рыночного предложения: какой будет конкретная формула продукта? Какие ингредиенты будут включены и как они будут смешиваться? Какое имя бренда и ассоциации будут служить идентификации этого продукта? По какой цене он будет продаваться? Какие стимулы для покупателей и партнеров по каналу будут предложены для продвижения этого продукта? Как компания будет доносить это предложение своим целевым клиентам? Как этот продукт будет доводиться (физически) до целевых клиентов?

Чтобы ответить на эти вопросы, компания может провести исследование рынка, чтобы выяснить, как ее продукт будет выглядеть по сравнению с другими вариантами завтрака. В этой категории его ближайшими конкурентами являются хлопья и батончики для завтрака, а самыми дальними — бекон и яйца. Компания может также изучить существующие рыночные предложения — что она уже производит для завтраков, а также продукты, предлагаемые ее конкурентами. Наконец, она может рассмотреть вероятный размер рынка для своего продукта: много ли клиентов, чьи потребности предложение компании может удовлетворить лучше, чем конкуренты?

Основываясь на оценке потребительского рынка, конкурентных предложений, собственных целей и ресурсов, компания может принять решение о разработке продукта средней ценовой категории с упором на питательную ценность и удобство употребления. На данном этапе концепция продукта определяется как «сухая смесь, добавляемая в молоко для приготовления вкусного быстрого завтрака, обеспечивающего все ежедневные потребности в питательных веществах, с тремя вкусами (шоколад, ваниль и клубника), расфасованная в отдельные пакетики, по шесть штук в коробке и по цене 2,99 доллара за упаковку». Концепцию продукта можно рассматривать как ценностное предложение, которое компания будет презентовать своим целевым клиентам.

Разработка и проверка бизнес-модели. После разработки и проверки концепции продукта

компания должна обосновать, почему клиенты будут покупать это предложение и какую выгоду от его коммерческого запуска получит сама компания и ее партнеры. С этой целью она должна сформулировать: (1) особенности целевого рынка (его размер, основные конкуренты и ключевые партнеры); (2) ценность, которую предложение создает для целевых клиентов, для себя самой и партнеров; (3) ключевые атрибуты предложения (продукт, бренд, цена, стимулы, способы коммуникации и дистрибуции).

Целевой рынок продукта — это взрослые люди, у которых мало времени и которые ищут простой в приготовлении питательный завтрак по умеренной цене. Оценки потребительского спроса показывают, что это достаточно большой рынок, чтобы позволить компании достичь своих целей по выручке и прибыли. Конкурентный анализ также показывает, что, несмотря на то что в этой области есть несколько крупных конкурентов, большинство из них оперируют либо в верхнем, либо в нижнем сегменте рынка, поэтому у компании есть возможность предложить свой завтрак по средней цене.

Ценность, которую предложение компании создает на этом рынке, можно определить по трем ключевым параметрам: ценность для клиента, ценность для партнеров и ценность для компании.

- *Для целевых клиентов* — семей среднего класса с детьми, которым постоянно не хватает времени, — предложение создаст ценность, предоставив удобный, быстро приготавливаемый, питательный завтрак по умеренной цене.
- *Для партнеров* — поставщиков и дистрибьюторов — предложение создаст ценность за счет дополнительных продаж по конкурентоспособным ценам.
- *Для стейкхолдеров* компании предложение создаст ценность, обеспечив новый поток доходов и прибыли. Оно также позволит фирме захватить новые позиции на рынке и создать сильный бренд, который можно будет использовать в качестве платформы для последующих дополнительных предложений. В частности, компания планирует сначала продавать по 500 000 упаковок, что должно позволить ей получить 2,5 %-ю долю рынка, при этом убыток в первый год не должен превысить 1,3 миллиона долларов. В течение пяти лет компания намерена завоевать 12 %-ю долю рынка и получить 12 %-ю рентабельность инвестиций после уплаты налогов.

После определения целевого рынка и ценности, которую несет в себе данное предложение, компания должна, опираясь на первоначальную концепцию, прийти к конкретному пониманию своего рыночного предложения и более подробно определить его атрибуты. Их в этом контексте можно определить следующим образом.

Продукт будет со вкусом шоколада, ванили и клубники в отдельных пакетиках по шесть штук в одной упаковке, розничная цена которой — 2,99 доллара. В отгружаемом со склада ящике будет 48 упаковок, а цена ящика для дистрибьюторов составит 78 долларов. Чтобы обеспечить поддержку продаж, розничным партнерам будет предлагаться один бесплатный ящик на каждые четыре, купленные ими в течение первых двух месяцев, а также денежные компенсации за участие в совместной рекламе. В магазинах будут распространяться бесплатные образцы продукта. Купоны на скидку 50 центов появятся в газетах и в интернете. Общий рекламный бюджет составит 15 миллионов долларов. Одна треть рекламного бюджета в 6 миллионов долларов пойдет на телевидение, а две трети — на онлайн, поровну разделенные между затратами на исходящие и входящие коммуникации. Содержание рекламы будет подчеркивать преимущества этой новой концепции питания и ее удобства. В течение первого года 100 000 долларов США будут потрачены на маркетинговые исследования: аудиторские проверки магазинов и получение информации, откликов от групп потребителей для отслеживания реакции рынка.

Реализация предложения и тестирование рынка. После разработки жизнеспособной бизнес-модели компания приступает к разработке предложения, т. е. к фактическому созданию продукта, который будет доступен на рынке. С этой целью она должна сначала убедиться, что у нее имеются ресурсы, необходимые для воплощения концепции продукта в жизнь. Например, компании может потребоваться закупить производственные мощности и обеспечить наличие ингредиентов, необходимых для производства нового завтрака, созданного в отделе исследований и разработок компании.

Как только доступность необходимых ресурсов будет обеспечена, компания сможет приступить к реализации предложения, превратив свою новую концепцию завтрака в продукт, готовый к выводу на рынок. С этой целью она должна наладить массовое производство своего продукта, разработать дизайн упаковки, создать фирменный стиль, окончательно утвердиться в своих розничных и оптовых ценах, определиться со своими рекламными и специальными акциями для розничных продавцов и потребителей, обеспечить наличие каналов маркетинговых коммуникаций, через которые целевые клиенты будут информироваться о продукте компании, и выстроить каналы дистрибуции, по которым этот продукт будет доставляться целевым клиентам.

После разработки предложения компания проводит рыночные тесты для проверки того, как это новое предложение будет восприниматься целевой аудиторией. В частности, компания выбирает город Колумбус в штате Огайо — популярное место для тестирования новых продуктов быстрого питания, потому что оно достаточно демографически репрезентативно и отражает ту ситуацию, которая характерна для остальной части страны, и является рынком адекватного для этих целей размера с разумными ценами на медийную рекламу. Основываясь на результатах рыночного тестирования, компания модифицирует свое предложение, изменяя формулу продукта, оптимизируя упаковку и подстраивая другие атрибуты своего бренда под выявленные требования.

Коммерческое развертывание. После завершения всех действий по разработке предложения компания готова к его коммерческому развертыванию. Чтобы свести к минимуму риски и первоначальные затраты ресурсов, связанных с запуском продукта, а также обеспечить возможность дальнейшей модификации продукта в зависимости от реакции рынка, компания решает начать это развертывание только на ряде выбранных рынков. Чтобы обеспечить успех предложения с самого начала и сразу получать доходы, она сосредотачивается на такой подгруппе своих целевых клиентов, которые, скорее всего, сразу воспримут ее предложение, которым она сможет донести информацию о своем продукте и до которых она сможет его доставить эффективным и экономичным способом. Кроме того, вместо того чтобы запускать все три вкуса своего завтрака, компания решает начать только с одного, самого популярного — вкуса шоколада, а остальные добавить позже.

После того как продукт был успешно запущен на тех, отобранных для старта продаж рынках, был там хорошо принят потребителями и создал поток доходов, который смог частично компенсировать затраты на разработку нового предложения, компания расширяет рынок сбыта, чтобы охватить всех клиентов, которым новый завтрак может прийтись очень кстати. Затем она увеличивает производство, начинает продвигать свой продукт за пределы основного рынка и обеспечивает доступность своего предложения на всем целевом рынке. По мере роста последнего компания также расширяет ассортимент доступных продуктов и запускает другие вкусы завтраков. Кроме того, она рассматривает возможность запуска больших упаковок, чтобы обеспечить бóльшую выгоду (ценность) для клиентов, которые уже привыкли к продукту и используют его на регулярной основе.

В следующих разделах более подробно обсуждаются ключевые аспекты пяти компонентов модели «стадия — ворота» — генерация идеи, создание концепции, разработка бизнес-модели, реализация предложения и коммерческое развертывание.

ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕИ

Поиск жизнеспособных идей — отправная точка в разработке нового продукта. Некоторые из величайших возможностей и наилучших рычагов для создания новых продуктов могут быть найдены путем выявления неудовлетворенных потребностей клиентов, которые компания может удовлетворить лучше, чем конкуренты.

ГЕНЕРАЦИЯ ЖИЗНЕСПОСОБНЫХ ИДЕЙ

Успешные инновации являются результатом определения нового подхода к удовлетворению «открытых» потребностей рынка. Инновация сочетает потребность клиента с творческой идеей, которая удовлетворяет эти потребности. В зависимости от движущей силы инновации существует два подхода к генерации идей: «рыночный», или нисходящий, и «изобретательный», или восходящий.

Генерация идей «сверху вниз» начинается с определения открывшихся (или открывающихся) рыночных возможностей, за которыми следует разработка предложения, специально предназначенного для их использования. Рыночная возможность — это ставший реальным способ решить важную проблему, с которой сталкиваются потенциальные клиенты, которым она может быть решена лучше, чем с помощью доступных альтернатив. Таким образом, генерация идей «сверху вниз» начинается с анализа рынка, целью которого является выявление важных неудовлетворенных потребностей, которые компания может удовлетворить лучше, чем ее конкуренты.

Ряд успешных продуктов стал результатом генерации идей «сверху вниз». Фирма Motiv поняла, что многие потребители считают фитнес-браслеты и другие носимые устройства слишком громоздкими и неудобными, не говоря уже о том, что их стилистические решения удовлетворяют не всех. Таким образом, она решила объединить шагомер, монитор сердечного ритма и трекер сна в незаметном и стильном кольце, которое не только хорошо выглядит, но и является водостойким и устойчивым к непогоде. Продукты Varidesk позволяют пользователям как сидеть, так и стоять, выполняя компьютерные и другие офисные задачи. Продукты были прямым результатом широко разрекламированных опасений по поводу последствий постоянного сидения для здоровья в долгосрочной перспективе. «Умные» термостаты от Nest удовлетворили потребность в контроле температуры, который бы не требовал постоянного вмешательства в их работу, но при этом экономил энергию, деньги и поддерживал домашнюю атмосферу комфортной. Устройства «умной» домашней охранной системы Nest предназначены для целевых потребителей, которые не хотели хлопот и постоянных расходов, связанных с установкой внешней системы домашнего мониторинга, но нуждались в принятии определенных мер безопасности.

Генерация идей «снизу вверх» противоположна генерации «сверху вниз»: она начинается с изобретения, а затем направлена на выявление существования соответствующих неудовлетворенных потребностей рынка. При генерации идей «снизу вверх» изобретение обусловлено технологическими инновациями, а не выявленными потребностями рынка. Восходящий подход основан на использовании новых технологических возможностей, поэтому его чаще используют изобретатели и ученые-исследователи, а не менеджеры по маркетингу. И рыночные применения технологических инноваций зачастую возникают случайно.

Среди технологически инновационных продуктов, появившихся в результате восходящей генерации идей, можно назвать средство Evista, которое потерпело неудачу в качестве контрацептива, но было превращено в лекарство для лечения остеопороза, продажи которого достигли многих миллиардов долларов. Препарат Strattera был запущен как антидепрессант и в этом качестве потерпел неудачу, но затем он стал самым продаваемым лекарством от синдрома дефицита внимания и гиперактивности. Знаменитая игрушка Slinky была случайным результатом попытки морского инженера разработать счетчик для контроля мощности для линейных кораблей после того, как натяжные пружины упали на пол и продолжали подпрыгивать. Исследования инженера-электрика по использованию радиочастот для компенсации гипотермии привели к открытию того, что охлажденное сердце можно перезапустить с помощью электростимуляции, и в конечном итоге привели к изобретению кардиостимулятора.

Чтобы разработать продукт, который в конечном итоге станет успешным на рынке, генерация идей «снизу вверх» должна учитывать реальную ситуацию на рынках. Инновационные технологии сами по себе не являются веской причиной для разработки нового предложения. Они, конечно, могут способствовать успеху на рынке, но его ключевым фактором является способность компании превратить эту технологию в продукт, который эффективно удовлетворяет «открытые» потребности рынка. Например, iPod не был первым MP3-плеером с жестким диском, на котором можно было хранить большое количество песен. Такие устройства были доступны на рынке и до его появления, причем многие по более низкой цене. Но только когда Apple выпустила iPod, вся категория портативных музыкальных плееров с жесткими дисками буквально взорвалась.

Чтобы превратить технологическое изобретение в жизнеспособную бизнес-идею, компания должна определить, какие потребности клиентов это изобретение может удовлетворить лучше, чем это делают конкуренты. Таким образом, даже несмотря на то, что успешные продукты

могут появиться в результате технологических изобретений, инновация «сверху вниз» является предпочтительным методом генерации идей. Окончательный успех предложения зависит от его способности приносить пользу. Таким образом, компания может увеличить свои шансы на создание продукта, «обреченного» на успех, с самого начала определяя возможности создания ценности на рынке.

ПРОВЕРКА ИДЕИ

Проверка идеи предполагает анализ ключевых предположений, лежащих в ее основе, с целью определения ее обоснованности. Этот процесс включает в себя оценку желаемости и жизнеспособности рыночного предложения, которое будет следствием реализации этой идеи: сможет ли оно успешно удовлетворить важную «открытую» потребность клиента (желаемость идеи) таким образом, чтобы одновременно принести пользу компании (жизнеспособность идеи).

Существует склонность к совершению ошибок двух типов при оценке идей для новых предложений. Первый — это неумение или неспособность вовремя отвергнуть идею, которая имеет мало достоинств или не имеет их вообще, что, вероятно, приведет к провалу предложения на рынке. Второй тип характеризуется противоположным просчетом — отказом от хорошей идеи. Высокий уровень неудач новых продуктов на рынках может привести к выводу, что неспособность отвергнуть плохие идеи более распространена, чем отказ от многообещающих идей. Это не обязательно так. Многие такие провалы, несомненно, можно объяснять тем, что в их основе лежали плохие идеи, но, кроме этого, значительное число таких неудач может быть также вызвано частыми отказами от хороших идей (рис. 18.2), а также многими технологическими и рыночными рисками, присущими разработке новых продуктов. Хорошая идея, которая плохо реализована, также рискует провалиться.

Прогнозы относительно роста многих компаний оказались заложниками ошибочной уверенности в том, что убедить клиентов оценить преимущества предложений, которые на самом деле не решают их проблему (болевую точку), будет несложно. TiVo является ярким примером. Компания представила первый цифровой видеомагнитофон на рубеже этого века, свято веря, что он произведет революцию в телевизионной индустрии и что клиенты быстро примут его на вооружение. Телевизионная революция действительно произошла, но гораздо медленнее, чем предсказывала компания. После того как у TiVo появились конкуренты в этом деле, у нее осталась лишь небольшая часть рынка цифровой видеозаписи. Просчет TiVo заключался в непонимании того, что потребители были вполне удовлетворены теми способами просмотра телевизионных программ, которые были у них в распоряжении, не видели для себя особой ценности в предложении TiVo и не испытывали сильного желания приобретать соответствующие продукты. Для них это был занятный гаджет, который, в принципе, неплохо было бы иметь, но в нем не было никакой необходимости.

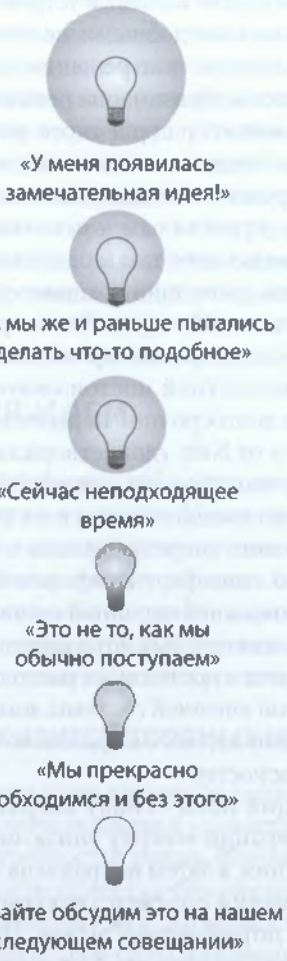


Рис. 18.2. Почему хорошие идеи терпят неудачи: силы, которые им препятствуют. Источник: With permission of Jerold Panas, Young & Partners Inc.

ИНСТРУМЕНТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ПРОЦЕССАХ ГЕНЕРАЦИИ И ПРОВЕРКИ ИДЕЙ

Предварительный анализ рынка является базой для генерации и проверки идей[10]. Эта форма исследования направлена на выявление неудовлетворенных потребностей клиентов, формулировку гипотез и генерацию идей. Предварительное исследование, обычно используемое на начальных этапах разработки нового продукта, имеет целью достижение общего понимания доступных рыночных возможностей, а не количественную оценку полученных данных или установление причинно-следственных связей. Общие инструменты исследования рынка для генерации и проверки идей — это наблюдение за поведением клиентов, их опросы, беседы с сотрудниками и экспертами, анализ конкурентов и краудсорсинг.

- **Наблюдение за клиентами.** Изучение поведения людей в их естественном окружении может быть эффективным способом получить представление о клиентских потребностях и определить, как лучше всего их удовлетворить. Это может быть наблюдение как за поведением в реальной жизни, так и за поведением в интернете — например, за тем, как клиенты оценивают, покупают и потребляют продукты и услуги; посещаемыми веб-сайтами; контентом, на котором они сосредоточены больше всего; информацией, которой они делятся в сети.
- **Опросы клиентов.** Опрос клиентов для выявления их неудовлетворенных потребностей и сбора информации о новых способах того, как можно исправить подобные ситуации, является логичным началом поиска новых идей. В конце концов, принятие потребителями нового предложения является ключевым фактором его успеха. Тем не менее, даже несмотря на то, что клиенты являются важным источником для генерации новых идей, они не всегда могут четко сформулировать свои потребности и тем самым дать толчок к разработке жизнеспособных новых продуктов. Как сказал Генри Форд: «Если бы я спросил людей, чего они хотят, они бы ответили, что им нужна более быстрая лошадь». Излишняя сосредоточенность на потребителях, которые на самом деле могут не знать, чего они хотят или что возможно, может вылиться в недальновидность при разработке продукта и упущению возможностей по созданию потенциальных прорывных рыночных предложений. Это одна из причин, по которой некоторые компании, в том числе Apple и IKEA, склонны относиться к мнению потребителей с недоверием, полагая, что излишнее сосредоточение внимания на текущих потребностях клиентов может приводить только к мелким и постепенным, а не к прорывным инновациям[11].
- **Собеседования с сотрудниками и их опросы.** Сотрудники могут быть источником идей для разработки новых продуктов и услуг. Например, Toyota сообщает, что ее работники ежегодно подают 2 миллиона идей (около 35 предложений на одного сотрудника), более 85 % из которых реализуются. LinkedIn запустил внутренний инкубатор, который позволяет любому сотруднику организовать команду и представить свой проект группе руководителей. Компания также организовала так называемые hackdays* — одну пятницу в месяц, когда сотрудники работают над творческими проектами.
- **Дискуссии с экспертами.** Воодушевленные движением за «открытые инновации»**, многие фирмы выходят за пределы своих границ, чтобы использовать внешние источники новых идей — ученых, инженеров, патентных специалистов, университетские и коммерческие лаборатории, промышленных консультантов, участников каналов дистрибуции, маркетинговые и рекламные агентства и даже конкурентов.

---

* Этот термин не получил русского аналога и даже не транслитерируется. Под ним понимается формат мероприятия, обычно в области разработки программных продуктов (но не только их), в рамках которого различные команды интенсивно (обычно в течение периода времени до 48 часов) работают над доведением своих идей до прототипов. Этот формат был предложен компанией Yahoo! в 2005 году для реализации творческих идей своих сотрудников. — *Примеч. пер.*

** Открытые инновации — это модель ведения инновационной деятельности, в рамках которой компания при разработке новых технологий и продуктов рассчитывает не только на собственные внутрикорпоративные НИОКР, но и активно привлекает к работе внешних носителей соответствующих компетенций. — *Примеч. науч. ред.*

- **Анализ конкурентов.** Компании могут найти хорошие идеи, изучая продукты и услуги других компаний, выясняя, что клиентам нравится и не нравится в этих продуктах. Кроме того, они могут приобретать продукты конкурентов, чтобы разобраться в их устройстве и разработать свои, которые будут лучше. Знание сильных и слабых сторон конкурентов может помочь компании установить оптимальное позиционирование для нового продукта, а также правильные точки паритета и точки различия[12].
- **Краудсорсинг.** Традиционный корпоративный подход к инновациям продуктов уступает место миру, в котором компании обращаются к краудсорсингу, чтобы генерировать новые идеи и создавать продукты совместно с потребителями. Краудсорсинг позволяет компаниям вовлекать посторонних людей в процесс разработки нового продукта разнообразными и содержательными способами и получать либо уникальный опыт, либо иной взгляд на проблему, который в противном случае мог бы остаться незамеченным[13]. Например, компания Baskin-Robbins провела онлайн-конкурс на выбор нового вкуса для своего мороженого, в котором приняли участие 40 000 потребителей. Победило предложение, в котором сочетались шоколад, орехи и карамель; новый продукт был выпущен под названием Toffee Pecan Crunch[14].

Поскольку разные методы имеют свои преимущества и недостатки, компании часто используют комбинированные подходы для генерации новых идей. Например, когда компания Procter & Gamble задумала создать средство для мытья посуды, «достаточно умное», чтобы както сигнализировать, когда в полную грязных тарелок раковину добавляют именно нужное количество этого средства, она обратилась ко всем, кто считал себя хоть что-то понимающим в этом деле, включая профессионалов-исследователей, студентов, а также вышедших на пенсию ученых. Так случилось, что одна женщина из Италии, бывшая химиком и работавшая в своей домашней лаборатории, изобрела новый вид красителя, который окрашивает воду для мытья в синий цвет при добавлении определенного количества мыла. В результате всего за 30 000 долларов призовых компания получила нужное ей решение[15].

СОЗДАНИЕ КОНЦЕПЦИИ*

На стадии разработки концепции происходит воплощение потенциально жизнеспособной идеи в нечто материальное путем создания первоначальной версии продукта или прототипа предложения компании. **Прототип** — это рабочая модель предложения, целью которой является конкретизация первоначальной идеи и устранение потенциальных проблем до того, как будет создано окончательное рыночное предложение. Разработка концепции повышает шансы на успех на рынке, ибо позволяет оценивать реакцию потребителей на основные преимущества предложения для того, чтобы создать конечный продукт с максимальным рыночным потенциалом.

СОЗДАНИЕ ПРОТОТИПОВ

Стадия разработки концепции обычно начинается с описания основных функций нового продукта и заканчивается созданием прототипа (часто это бывает изделием меньшего размера), который демонстрирует основные заложенные в предложение идеи целевым потребителям. Прототипы не обязательно должны быть функциональными. Скорее, это могут быть грубые модели, дающие предварительное представление о том, как предлагаемое предложение будет удовлетворять выявленную потребность рынка, и построенные исключительно для того, чтобы компания могла оценить реакцию потенциальных клиентов. Таким образом, прототип касается только наиболее важных аспектов потенциально жизнеспособного продукта или услуги.

Сложность прототипов может варьироваться в широких пределах. Они могут быть простыми представлениями базовой концепции предложения — например, диаграмма, иллюстрирующая, как будет функционировать предложение, рисунок, описывающий общий внешний вид предложения, или модель, которая включает только некоторые из основных функций, предложенных для готового к выводу на рынок изделия. Другие прототипы могут быть гораздо более продвинутыми и иногда даже приближаться по своим параметрам к окончательной версии предложения.

* Авторы говорят о «разработке концепции» (concept development), но по смыслу, вкладываемому ими в описание этой стадии, возможно, стоит говорить о «разработке концептуальной модели продукта». Или, используя принятый в автоиндустрии термин, «о разработке концепта» (например, «концепт-кар»). — *Примеч. пер.*

Уровень сложности прототипа обычно привязан к различным стадиям процесса создания нового продукта. На этапах генерации идеи и разработки концепции предложения обычно достаточно более простых, базовых прототипов. С другой стороны, более продвинутые стадии обычно требуют более совершенных прототипов. Это особенно верно, когда проверенная концепция продукта почти готова для воплощения в окончательное рыночное предложение[16].

Фирмы тщательно тестируют прототипы, чтобы увидеть, как они работают в различных условиях, и убедиться, что конечный продукт будет принят рынком благожелательно. Существует два типа тестирования прототипов: альфа-тестирование, которое состоит в проверке и оценке продукта внутри самой компании, и бета-тестирование, на этапе которого к делу подключаются клиенты.

Например, компания Vibram, производящая подошвы для различных видов обуви, предназначенных, в частности, для занятий скейтбордингом, велоспортом и скалолазанием, нанимает группу экспертов для проведения альфа-тестирования своей продукции. Она оценивает свои изделия в самых экстремальных условиях, проводя испытания непосредственно в полевых условиях и применяя ряд процедур. Один из руководителей Vibram описал эти процедуры:

Если наш химик создает новый состав, предназначенный для бега по дорогам, сначала мы проводим ряд лабораторных испытаний, чтобы понять его физические свойства. Далее мы создаем в лаборатории среды и поверхности, соответствующие естественным, и собираем дальнейшую информацию. Затем, наконец, обувь раздается членам нашей команды тестировщиков, которые документируют такие вещи, как погода/температура, расстояние, местоположение, тип поверхности для бега и т. д. Они комментируют различия в сцепных свойствах подошвы. Затем мы собираем все эти результаты и принимаем решение о том, прошло ли изделие проверку[17].

При бета-тестировании можно привести реальных потребителей в лабораторию или дать им образцы продукта для использования дома. У Procter & Gamble есть собственные лаборатории, такие как центр тестирования подгузников, куда десятки родителей приводят своих детей для участия в исследованиях. Чтобы разработать цвет помады для губ Cover Girl Outlast на весь день, компания Procter & Gamble выбрала 500 женщин и пригласила их каждое утро приходить в свою лабораторию, чтобы наносить помаду; затем они должны были записывать свои действия в течение дня и вернуться через восемь часов, чтобы можно было измерить, что оставалось от помады и каков был цвет губ. В результате появился продукт, в который входил глянцевый увлажняющий крем, который женщины могли наносить поверх помады, даже не глядя в зеркало. У Microsoft есть «Программа предварительной оценки», в рамках которой фирма — еще за несколько месяцев до официального выпуска — предлагает версии своих новых продуктов клиентам и разработчикам, которые выказывают свой интерес к тому, как будет выглядеть следующая итерация операционной системы Windows.

Продукты для промышленности и других видов бизнеса также могут выиграть от рыночного тестирования. Дорогое оборудование и новые технологии тоже обычно проходят альфа- и бета-тестирование. Во время последнего технические специалисты компании наблюдают за тем, как клиенты используют продукт. Эта практика часто выявляет непредвиденные проблемы, связанные с безопасностью работы и сервисом, что дает производителю дополнительную информацию о требованиях к обучению клиентов и обслуживанию. Специалисты компании также могут увидеть, какую дополнительную ценность ее оборудование привносит в работу клиента, и использовать эти данные в качестве исходных для последующего решений о ценообразовании.

ПРОВЕРКА КОНЦЕПЦИИ

В рамках проверки концепции обычно оценивается обоснованность основных идей, лежащих в основе разрабатываемого рыночного предложения, путем рассмотрения его технологической осуществимости и того, оценивают ли целевые клиенты его как желаемое для себя. Таким образом, чтобы подтвердить концепцию, менеджер должен ответить на два ключевых вопроса: можно ли создать функциональный прототип, а затем и полнофункциональную версию предложения? Удовлетворяет ли он выявленную потребность клиента лучше, чем альтернативные варианты?

Разработка и проверка концепции обычно проводятся на основе выработанной в компании

системы экспериментальных исследований, предназначенных для тестирования прототипов. С этой целью такое исследование может включать в себя изменение одного или нескольких аспектов прототипа и наблюдение за влиянием этих изменений на реакцию клиентов на предложение — процесс, также называемый A/B-тестированием. Основываясь на результатах эксперимента, компания либо приступает к разработке бизнес-модели предложения, либо возвращается к «чертежной доске», чтобы сформулировать новые идеи и концепции, скорректированные под влиянием знаний, полученных в ходе тестирования. Другим широко используемым подходом является совместный анализ, который включает в себя просьбу респондентам оценить ряд различных комбинаций атрибутов предложения, чтобы определить ценность, которую потребители придают каждому из них.

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-МОДЕЛИ

До этого момента товар существовал только в виде описания, чертежа или прототипа. Следующий шаг требует существенного роста расходов, по сравнению с которыми сделанные до сих пор затраты могут выглядеть несущественными. Компания должна определиться, может ли идея продукта быть воплощена в коммерчески реализуемое предложение. При **разработке бизнес-модели** также обязательно должна приниматься во внимание способность предложения создавать ценность — в дополнение к его технологической осуществимости и желаемости, что устанавливается на стадии выстраивания концепции. Если бизнес-модель при проверке показывает свою жизнеспособность, то от концепции можно переходить к следующей стадии. Но если анализ бизнес-модели приводит к выводу о том, что предложение вряд ли создаст рыночную стоимость для компании и ее клиентов, то концепция предложения (а иногда и его основная идея) должна быть пересмотрена, и ей должна быть дана новая оценка.

СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Процесс создания бизнес-модели включает три ключевых компонента (подробно рассмотренных в главе 2): определение целевого рынка, формулирование ценности, которую несет в себе данное предложение для участников этого рынка, и определение ключевых характеристик этого предложения (рис. 18.3):

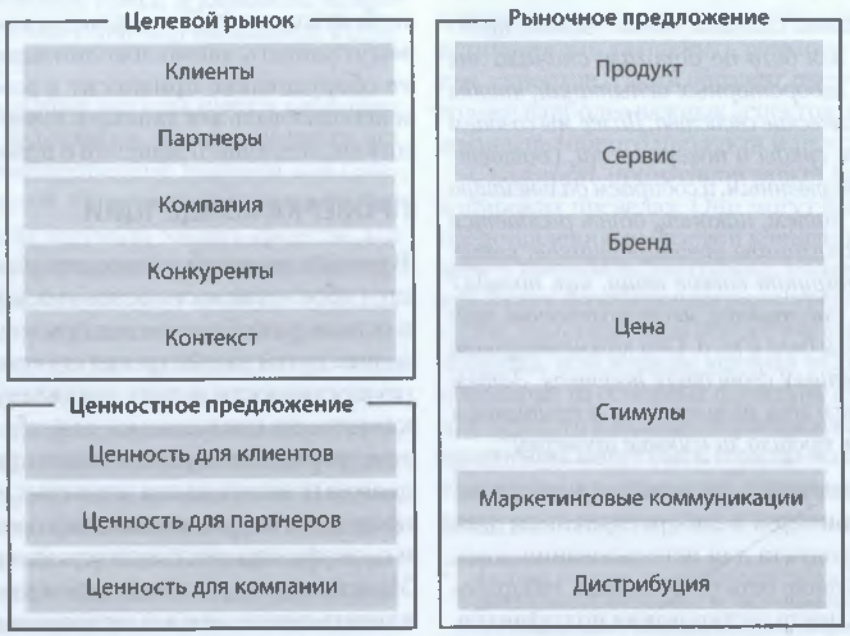


Рис. 18.3. Ключевые компоненты бизнес-модели нового рыночного предложения.
Источник: Alexander Chernev. Strategic Marketing Management: Theory and Practice. — Chicago, IL: Cerebellum Press, 2019)

- **Целевой рынок** — это рынок, на котором компания решила создать ценность с помощью своего предложения. Его участники — это целевые клиенты, которых компания рассматривает как потенциальных покупателей предложения; конкуренты, которые борются за тех же целевых клиентов; партнеры, которые могут помогать компании в дистрибуции предложения и обслуживании целевых клиентов; сама компания. Также должен учитываться и рыночный контекст, среда, в которой работает компания.
- В **ценностном предложении** подробно описывается тип ценности, которую компания планирует создать для своих целевых клиентов и партнеров, а также то, как компания планирует получать свою часть этой ценности.
- **Рыночное предложение** описывает, как компания будет создавать ценность и сообщать о ней своим целевым клиентам, партнерам и стейкхолдерам. Это означает определение таких аспектов продукта, как его характеристики, сопутствующие сервисы, бренд, цена, методы стимулирования продаж, маркетинговые коммуникации и дистрибуция.

Создание рыночной ценности является конечной целью разработки бизнес-модели. Соответственно, успех предложения определяется той степенью, в которой оно может создать ценность для своих целевых клиентов, компании и ее партнеров. Таким образом, разработка бизнес-модели нового предложения определяется ответами на три ключевых вопроса: создает ли предложение ценность для целевых клиентов? Создает ли предложение ценность для партнеров компании? Создает ли предложение ценность для самой компании?

Ключевые принципы разработки ценностного предложения и процесса создания ценности для клиентов, компаний и партнеров подробно обсуждались в главе 2.

ПРОВЕРКА БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Проверка бизнес-модели направлена на оценку способности предложения создавать рыночную стоимость по трем ключевым параметрам: желаемость, осуществимость и жизнеспособность.

- *Желаемость* показывает, в какой степени целевые клиенты сочтут данное предложение привлекательным для себя. А это зависит от его способности предоставить потребителям пользу и выгоды при разумных затратах денег, времени и усилий. Неспособность достичь оптимального баланса выгод и затрат может снизить привлекательность предложения. Примером может служить Crystal Pepsi, бесцветная альтернатива обычной коле без кофеина: это предложение не смогло завоевать популярность на рынке, несмотря на масштабную рекламную кампанию, потому что потребители просто не нашли привлекательной концепцию прозрачной колы.
- *Осуществимость* показывает, в какой степени компания будет способна создать предложение, обеспечивающее функциональность, необходимую клиентам. Осуществимость зависит как от наличия требуемых технологий, так и от накопленного компанией опыта в использовании этих технологий. Скажем, вечный двигатель, который может бесконечно работать без источника энергии, не является осуществимой концепцией.
- *Жизнеспособность* показывает, в какой степени предложение может создать ценность для самой компании. В большинстве случаев жизнеспособным предложением является то, которое способно приносить прибыль. Таким образом, этот параметр обычно зависит от ожидаемых доходов и структуры сопутствующих затрат; неспособность сбалансировать доходы и расходы часто является признаком надвигающегося рыночного провала. Так, Pets.com потерял деньги на большинстве продаж и в конечном итоге не смог остаться в бизнесе, несмотря на широкое признание своего бренда и громкую рекламную кампанию.

Поскольку успех компании основан на желаемости, осуществимости и жизнеспособности ее предложений, для создания устойчивой бизнес-модели менеджер должен ответить на следующие три вопроса: считают ли целевые клиенты желаемым предложение и создает ли оно ценность для этих клиентов? Возможно ли, чтобы предложение было выстроено в соответствии с планом? Является ли предложение способным создать ценность для компании и ее партнеров?

Желаемость, осуществимость и жизнеспособность предложения взаимосвязаны. Предложение, которое клиенты не считают для себя желаемым, вероятно, не будет жизнеспособным, потому что оно не вызовет достаточного потребительского спроса, чтобы создать ценность для компании. Предложение, которое технически неосуществимо, скорее всего, не окажется

желаемым, поскольку будет очевидно, что оно не сможет удовлетворить потребности клиентов.

Важным аспектом проверки бизнес-модели компании в целом и жизнеспособности предложения в частности является обеспечение того, чтобы предложение удовлетворяло потребность, которая считается важной для клиентского сегмента, являющегося достаточно большим, чтобы создать ценность для компании. В этом контексте прогнозирование спроса — процесс, включающий в себя определение размера потенциального рынка для предложения компании, — является неотъемлемым аспектом разработки новых предложений[18].

Прогнозы спроса строятся на одной из трех информационных баз: что люди говорят, что люди делают или что люди уже сделали. Использование того, что говорят люди, требует изучения намерений покупателей, сбора и анализа мнений продавцов, другого коммерческого персонала и экспертов. Построение прогноза на основе того, что люди делают, означает вывод продукта на тестовый рынок для получения реакции на него покупателей. Чтобы использовать последнюю базу — то, что люди уже сделали, — фирмы должны проанализировать данные о прошлом поведении покупателей или использовать анализ временных рядов или статистический анализ спроса. Различные подходы к прогнозированию спроса подробно обсуждаются далее в этой главе.

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

На стадии реализации предложения оно превращается из концепции в реальный продукт. На этом этапе можно выделить два ключевых аспекта: приобретение, получение или создание необходимых ресурсов для реализации бизнес-модели и разработку рыночного предложения.

ПОЛУЧЕНИЕ ОСНОВНЫХ РЕСУРСОВ

Чтобы добиться успеха, компания должна иметь необходимые ресурсы для реализации своей бизнес-модели. Часто в то время, когда компания разрабатывает концепцию предложения и проектирует свою бизнес-модель, у нее нет всех ресурсов, необходимых для создания и вывода предложения на рынок. Таким образом, после того как бизнес-модель разработана, следующим логическим шагом является получение необходимых ресурсов путем их создания, аутсорсинга или приобретения.

Ресурсы, необходимые для запуска нового предложения, — это производственное оборудование, контакт-центры для клиентского обслуживания и требуемая инфраструктура информационных технологий; каналы снабжения, с помощью которых приобретаются материалы и компоненты, необходимые для создания продукта; каналы дистрибуции и сбыта, по которым предложение будет доводиться до целевых клиентов; квалифицированные сотрудники, обладающие необходимыми технологическими, операционными и деловыми знаниями и квалификациями; доступ к капиталу для обеспечения финансовых ресурсов, необходимых для реализации бизнес-модели.

Чтобы получить ресурсы, необходимые для успешного запуска нового предложения, компания может принять одну из двух различных стратегий. Во-первых, компания может создавать свои собственные ресурсы либо путем внутреннего развития своих активов и возможностей, либо путем приобретения необходимых ресурсов у какой-либо третьей стороны. В качестве альтернативы вместо создания собственных ресурсов компания может выбрать сотрудничество с другими организациями, у которых уже имеются ресурсы, необходимые для разработки, производства, дистрибуции и продвижения данного предложения, и использовать эти ресурсы, не становясь их владельцем.

РАЗРАБОТКА РЫНОЧНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Разработка рыночного предложения включает в себя превращение прототипа в готовый к продаже продукт. Это означает создание не только конечного продукта и сопутствующих сервисов, но также и бренда; установление как розничных, так и оптовых цен; определение того, как будут стимулироваться продажи; разработку плана эффективного информирования о преимуществах предложения и его доступности для целевых клиентов.

Разработка предложения часто включает в себя расширенное прототипирование и рыночное тестирование, чтобы еще раз убедиться, что предложение будет иметь рыночную ценность. Их необходимый объем зависит от множества факторов, таких как новизна и сложность продукта, инвестиции, необходимые для модификации предложения после его запуска. Принципиально новые продукты требуют более

тщательного рыночного тестирования, чем те, которые являются только небольшими модификациями того, что уже доступно на рынке. Более сложные продукты с большей вероятностью выиграют от рыночного тестирования, чем более простые. Продукты, которые потребуют бóльших инвестиций в модификацию после запуска (например, переоснащение завода-изготовителя для изменения конструкции автомобиля), нуждаются в предварительном прототипировании и тестировании на рынке в большей степени, чем продукты, которые можно относительно легко модифицировать после запуска.

Важным решением, связанным с пробным маркетингом, является определение того, на каких рынках и с какими клиентами следует протестировать предложение. При принятии этого решения учитывается ряд соображений. Многие крупные мировые производители потребительских товаров, такие как L'Oréal, Philips и Nikon, любят проводить испытания в Южной Корее, потому что ее потребители известны своей требовательностью, но при этом остаются справедливыми в своих оценках, а хорошо развитая маркетинговая инфраструктура помогает убедиться, что продукты «доведены до ума» в достаточной степени, чтобы выйти с ними на другие мировые рынки. Gucci тестирует многие свои продукты в Китае, потому что потребительские предпочтения китайцев указывают на то, в каком направлении движется общий рынок люксовых товаров.

Многие компании пропускают этап тестовых рыночных испытаний, несмотря на его преимущества, и полагаются на более быстрые и экономичные методы тестирования. Starbucks регулярно выпускает продукты до того, как они будут признаны «идеальными», основываясь на философии, которой придерживается корпоративный директор по цифровым технологиям Адам Бротман: «Мы не считаем нормальным, если у нас что-то не идеально, но мы стремимся к инновациям, а скорость выхода на рынок важнее стопроцентной гарантии того, что все будет идеально». Приложение для мобильных платежей компании имело ряд недостатков, которые необходимо было исправить в течение первых шести месяцев после запуска, но теперь оно генерирует три миллиона мобильных транзакций в неделю[19]. General Mills предпочитает запускать новые продукты на 25 % территории страны, а это слишком большой рынок, на котором конкуренты просто не смогут в случае чего подорвать ее позиции. Менеджеры просматривают данные, получаемые от розницы, которые уже через несколько дней дают им информацию о том, как продукт продается и какие корректирующие действия необходимы.

При разработке нового предложения компания может создать полнофункциональную, полномасштабную версию продукта еще до его вывода на рынок. В качестве альтернативы компания может разработать оптимизированную версию, включающую только те функции, которые необходимы для удовлетворения потребностей клиентов. Разработка подобной упрощенной версии предложения, именуемой «минимально жизнеспособным предложением», позволяет компании понять, насколько оно успешно на рынке, прежде чем приступать к разработке полнофункционального варианта.

КОММЕРЧЕСКОЕ РАЗВЕРТЫВАНИЕ

На стадии коммерциализации предложение компании транслируется целевым клиентам и делается для них доступным. Поскольку крупномасштабное развертывание характеризуется большей неопределенностью его результата и более высоким уровнем затрат, компании часто предпочитают запускать предложение только на нескольких выбранных рынках, прежде чем сделать его доступным для всех целевых клиентов. Здесь описаны ключевые аспекты коммерциализации: выборочное внедрение и последующее расширение рынка.

ВЫБОРОЧНОЕ РЫНОЧНОЕ РАЗВЕРТЫВАНИЕ

Ключевое решение о коммерциализации заключается в том, должна ли компания запускать свое новое предложение сразу для всех целевых клиентов, определенных в ее бизнес-модели, или сначала развертывать его только на нескольких избранных рынках, постепенно расширяя его доступность, пока предложение не достигнет своего полного рыночного потенциала[20]. Многие компании применяют выборочный подход к такому развертыванию, который позволяет им проводить «разведку боем» в естественной рыночной среде и наблюдать, как целевые клиенты, конкуренты и партнеры реагируют на предложение[21].

Меньший масштаб выборочного развертывания на рынке дает компании большую гибкость для настройки различных функций и параметров предложения, чтобы максимизировать то влияние, которое оно окажет на рынок. В дополнение к повышению гибкости выборочное развертывание требует меньше ресурсов и может принести доход, который частично покроет расходы на последующее его расширение на другие рынки.

Подмножество целевых клиентов, которым первоначально будет доступно предложение, называется **первичным целевым рынком**. Он обычно состоит из тех потенциальных клиентов, которые с наибольшей вероятностью купят предложение компании и, таким образом, помогут его усовершенствовать и получить первоначальный поток доходов.

Некоторые продукты завоевывают популярность сразу (роликовые коньки), в то время как другим требуется много времени для получения признания (автомобили с дизельными двигателями). Одной из концепций нового продукта, которая быстро прижилась, стал StubHub — онлайн-сервис по перепродаже билетов.

StubHub

Основатели StubHub Джефф Флур и Эрик Бейкер задумались о создании своего сайта будучи еще студентами MBA Стэнфорда. Понимая, что неиспользованных билетов на спортивные мероприятия, театральные представления и концерты остается слишком много, они решили создать «eBay для билетов», где продавцы могли устанавливать цену выше или ниже номинальной стоимости в зависимости от спроса. StubHub будет брать 10 % с покупателя и 15 % с продавца с каждой покупки. Их сервису пришлось подстраиваться под законы штата, ограничивавшие перепродажу билетов, но к 2006 году он заработал 100 миллионов долларов на рынке США, оцениваемом в 4 миллиарда, причем 75 % пришлось на спорт, 20 % — на концерты и 5 % — на театры. В 2007 году StubHub был продан eBay за 310 миллионов долларов (а в 2020-м eBay продал его швейцарскому онлайн-рынку билетов Viagogo). Продавец билетов «из первых рук» Ticketmaster и его материнская компания Live Nation с самого начала боролись со StubHub, угрожая судебными исками, внедряя «безбумажные» билеты, которые ограничивают возможность перепродажи, и запуская конкурирующую службу TicketExchange. StubHub нацелился на то, чтобы быть больше, чем рынком билетов, а также стать многоплатформенным сайтом электронной коммерции. Поскольку почти 40 % первичных билетов остаются непроданными, StubHub также делает акцент на том, чтобы помогать потребителям узнавать о событиях и чаще посещать их[22].

StubHub

StubHub, лидер на рынке вторичных онлайн-продаж билетов, рассматривает другие варианты электронной коммерции, добавляя эмоциональный компонент в свой основной бизнес.

Источник: These materials have been reproduced with the permission of StubHub, Inc.
© 2014 STUBHUB, INC. ALL RIGHTS RESERVED

РАСШИРЕНИЕ РЫНКА

Расширение рынка для охвата всех клиентов, для которых предложение компании может представлять интерес и нести в себе ценность, является следующим логическим шагом после того, как оно было успешно запущено на ее первичном целевом рынке.

Расширение рынка обычно включает в себя три ключевых действия: увеличение производственных мощностей, продвижение предложения среди всех целевых клиентов и обеспечение его доступности на всем целевом рынке. На этом этапе компании обычно движутся по пути наименьшего сопротивления и задействования наименьшего объема дополнительных ресурсов, чтобы привлечь клиентов, до которых труднее довести предложение и которые с меньшей вероятностью воспримут его ценность для себя. В результате, вероятно, в данной фазе будет потрачено больше времени и усилий, чем при первоначальном выходе на рынок.

Более широкие рынки обычно охватывают более широкий круг клиентов, что часто требует введения вариантов предложения для удовлетворения большего разнообразия различных потребностей и предпочтений всех целевых клиентов. Таким образом, компания может выйти на рынок с одним предложением, которое понравится наиболее вероятным потребителям, а затем представить его вариации, соответствующие более широкому кругу потребностей клиентов на расширенном целевом рынке. Увеличение ассортимента предложений компании, связанное с расширением рынка, в свою очередь требует дополнительных ресурсов для обеспечения рыночного успеха этих предложений.

Памятка маркетолога

Понимание того, как происходит принятие инноваций

Разработка продуктов, которые, вероятно, будут иметь успех на рынке, требует глубокого понимания процесса, с помощью которого клиенты оценивают эти продукты, знания факторов, на которых они основывают свои решения, и понимания того, как быстро они принимают продукты. Термин «диффузия инноваций» относится к тому, как знания о продукте, услуге или идее распространяются на рынке, и к скорости, с которой они начинают приобретаться или использоваться. Ниже описаны две популярные модели исследования реакции клиентов на новые предложения.

Модель принятия инноваций Роджерса

Модель Роджерса, названная в честь американского социолога Эверетта Роджерса, классифицирует клиентов в зависимости от той скорости, с которой они принимают новые предложения. Эта модель определяет уровень восприимчивости инноваций с точки зрения того, принимает ли человек новые идеи относительно раньше или позже, чем другие потребители. Модель Роджерса основана на представлении о том, что некоторые клиенты более открыты для использования инновационных продуктов, чем другие. В зависимости от времени внедрения нового продукта модель Роджерса делит клиентов на пять категорий (рис. 18.4):

Инноваторы — это энтузиасты использования новых технических и технологических «штучек», они предприимчивы и любят возиться с новыми продуктами и осваивать их тонкости. В обмен на более низкие цены они будут рады провести альфа- и бета-тестирование, сообщить о недостатках предложения на ранних этапах его разработки. Инноваторами считаются те, кто входит в первые 2,5 % людей, сразу принимающих всяческие новшества.

Первопроходцы — это лидеры мнений, старательно выискивающие инновации, которые могут дать им серьезное конкурентное преимущество. Они менее чувствительны к цене и готовы принять продукт, если им будут предоставлены персонализированные решения и хорошая сервисная поддержка. Первопроходцы определяются как следующие за инноваторами 13,5 % из тех, кто принимают новшества.

Раннее большинство — это информированные прагматики, которые принимают новые технологии после того, как их преимущества были доказаны и уже произошло их широкое внедрение. Раннее большинство составляет основной рынок и включает в себя следующие 34 % потребителей, принимающих новшества.

К *позднему большинству* относятся скептически настроенные консерваторы, не склонные к риску, подозрительно относящиеся к новшествам и чувствительные к цене. Позднее большинство состоит из следующих тех 34 %, которые следуют за ранним большинством.

Плетущиеся в хвосте — это те, кто твердо привержен старым традициями и сопротивляется инновациям до тех пор, пока у них есть какие-то надежды на сохранение статус-кво. Плетущиеся в хвосте составляют оставшиеся 16 % населения.

Для каждой из этих групп требуется свой тип маркетинга, если фирма стремится продвигать свои инновационные продукты через их полный жизненный цикл. В дополнение к лидерам общественного мнения или вместо них некоторые эксперты выступают за то, чтобы нацеливать новый продукт на «лидеров по доходам» — клиентов с более высокой «пожизненной ценностью» для компании, чтобы ускорить путь к выходу на прибыльность.

Модель Роджерса — это классификация. Даже несмотря на то что она делит людей на пять отдельных категорий в зависимости от скорости, с которой они принимают новые предложения, она не формулирует правило принятия решения, которое можно использовать для определения категории, к которой, вероятно, принадлежит конкретный человек. Кроме того, поскольку все люди относятся к одной из пяти категорий на основе относительно стабильных личностных качеств, эта модель не учитывает тот факт, что потребитель, являющийся инноватором в одной области, может оказаться «плетущимся в хвосте» в другой. Из-за этих ограничений модель Роджерса имеет ограниченную применимость и останавливается на описании пяти типов приверженцев инноваций.

Рис. 18.4. Категоризация групп населения по тому, как они принимают инновации, на основе относительного времени освоения ими нововведений.
Источник: E. Rogers. Diffusion of Innovations. — London: Free Press, 1962

Модель принятия новых технологий Мура

Названная в честь организационного теоретика Джеффри Мура, эта модель адаптирует модель Роджерса под специфику высокотехнологичных продуктов. В ее рамках воспринимающие технологические инновации люди распределяются по пяти категориям, которые более или менее можно соотнести с пятью категориями модели Роджерса, но в зависимости от того, насколько они открыты для принятия именно этих инноваций. Вот пять классов в модели Мура.

Энтузиасты новых технологий — это новаторы, искренне приверженные технологическим инновациям и стремящиеся к ним; как правило, они первыми хотят испытать продукты, созданные в результате появления новых технологий.

Визионеры (первопроходцы) также одними из первых принимают новые технологии, но уже для того, чтобы решать свои проблемы, удовлетворять свои потребности и использовать появляющиеся преимущества и новые рыночные возможности.

Прагматики (раннее большинство) полагаются на инновации как на инструмент повышения продуктивности. Они отличаются от энтузиастов тем, что не начинают использовать технологические инновации только ради них самих, из интереса ко всему новому. И они отличаются от визионеров тем, что применяют новые технологии, как правило, для улучшения существующих бизнес-моделей, а не для их существенного изменения.

Консерваторы (позднее большинство) пессимистично настроены в отношении извлечения значительных выгод из появляющихся технологических инноваций и поэтому не спешат их внедрять.

Скептики (отстающие или плетущиеся в хвосте), как правило, очень критично относятся к технологическим инновациям и вряд ли примут их, несмотря на их преимущества.

Модель Роджерса предполагает, что внедрение инноваций представляет собой непрерывный процесс и что после того, как инновация достигает своего предела в одном рыночном сегменте, она переходит в следующий. Модель Мура, с другой стороны, утверждает, что внедрение инноваций представляет собой прерывистый процесс и что принятие инновации одним сегментом не обязательно означает, что инновация будет принята другим сегментом. Это связано с тем, что разные группы потребителей демонстрируют разные модели принятия, каждая из которых требует своей маркетинговой стратегии. Например, тот факт, что энтузиасты новых технологий восприняли инновацию, не означает, что она будет широко принята визионерами, которые могут рассматривать ту же самую технологическую инновацию в совершенно ином свете.

Мур считает, что самый большой разрыв в процессе принятия инноваций существует между ранними последователями — сегментом, состоящим из энтузиастов и визионеров, и основным рынком, состоящим из технологических прагматиков, консерваторов и скептиков. Он определяет его как «пропасть» и рассматривает как наиболее серьезную проблему в разработке технологических инноваций и ключевое препятствие, которое должны преодолеть пионеры новых технологий, если они хотят добиться широкого признания своих предложений[23].

ВЫВОДЫ

1. Инновации являются ключом к разработке жизнеспособных новых предложений. Инновация может включать в себя новую технологию, новый подход к созданию бренда, новый механизм ценообразования, новый способ управления стимулами, новые каналы коммуникаций или новый метод дистрибуции. Инновационные предложения разрушают существующие бизнес-модели и делают никому не нужными те компании, которые не способны адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и изобретать новые способы создания рыночной стоимости.
2. Для достижения успеха в разработке нового продукта от компании требуется создание внутри себя эффективной организации для управления процессом этой разработки, в которую могут входить менеджеры по продукту (новому или существующему), разные комитеты, отделы или венчурные группы. Компании все чаще создают кросс-функциональные команды, обращаясь к отдельным лицам и организациям за своими пределами с помощью краудсорсинга и других средств, а также разрабатывают несколько концепций продуктов.
3. Разработка нового продукта — это итеративный процесс открытия новой идеи и воплощения этой идеи в жизнеспособное и успешное рыночное предложение. Процесс разработки нового продукта может быть представлен как последовательность действий (стадий), разделенных контрольными точками (воротами), через которые новое предложение должно пройти. Подход «стадия — ворота» делит инновационный процесс на пять ключевых этапов: генерацию идеи, создание концепции, разработку бизнес-модели, реализацию предложения и коммерческое развертывание — они разделены «воротами», которые служат для проверки действий, предпринятых на предыдущем этапе.
4. Инновация начинается с генерации идеи, в рамках которой точно улавливается неудовлетворенная потребность рынка и предлагается новый способ ее удовлетворения. Существует два основных метода генерации идей: генерация идей «сверху вниз», которая отталкивается от исследования и определения рыночных возможностей, и «снизу вверх», которая начинается с изобретения нового

продукта и последующего выявления неудовлетворенных потребностей рынка, которые он может удовлетворить. Генерация идей «сверху вниз» является предпочтительным подходом к разработке новых предложений.

5. Создание концепции воплощает потенциально жизнеспособную идею в нечто материальное с помощью первоначальной версии или прототипа предложения компании. Эта стадия направлена на снижение соответствующих рисков реализации идеи путем быстрой и ресурсоэффективной разработки предложения. Она обычно начинается с описания основных функций продукта и заканчивается созданием его прототипа меньшего масштаба, в котором они представлены.
6. Разработка бизнес-модели включает в себя три ключевых компонента: определение целевого рынка, формулирование ценности, которое несет в себе это предложение для этого рынка, и определение ключевых характеристик рыночного предложения. Целевой рынок — это та часть всего рынка, на которой предложение компании будет создавать ценность. Ценностное предложение описывает те выгоды, которые компания планирует предложить целевым клиентам, партнерам и своим стейкхолдерам. Характеристики и параметры рыночного предложения определяют способы — продукт, сопутствующие сервисы, бренд, цена, методы стимулирования продаж, маркетинговые коммуникации и дистрибуция, — которыми компания будет создавать и доводить его ценность до всех вовлеченных и заинтересованных сторон.
7. Реализация предложения превращает концептуальный продукт в реальный, готовый к выходу на рынок. Она включает в себя получение необходимых ресурсов для воплощения бизнес-модели в жизнь и разработки рыночного предложения.
8. При коммерческом развертывании целевые клиенты информируются о наличии у компании предложения, а фирма делает его доступным для этих клиентов. Чтобы свести к минимуму риски и оптимизировать требуемые ресурсы, компании часто сначала развертывают предложение на нескольких выбранных (первичных) рынках и в случае успеха расширяют доступность предложения на весь целевой рынок. Вывод предложения на весь целевой рынок требует увеличения соответствующих производственных мощностей, его маркетингового продвижения среди всех целевых клиентов и обеспечения его доступности в масштабах целевого рынка.
9. Две популярные модели описывают реакцию клиентов на новые предложения. Модель Роджерса сосредотачивается на рассмотрении количества новых потребителей, которые принимают новшества в определенный момент времени, а не общего их числа, имеющегося к этому моменту, и делит клиентов на пять категорий — инноваторов, первопроходцев, раннее большинство, позднее большинство и плетущихся в хвосте — в зависимости от того, когда они принимают новый продукт относительно времени его появления на рынке. Основанная на модели Роджерса модель Мура утверждает, что в случае высокотехнологичных продуктов внедрение инноваций представляет собой прерывистый процесс, отмеченный отчетливыми «разрывами» в их принятии публикой, самый большой из которых — это разрыв между ранними последователями (энтузиастами и визионерами) и основным рынком, т. е. всеми остальными.

В центре внимания

Honest Tea

Идея Honest Tea возникла в 1997 году, когда выпускник Йельской школы менеджмента Сет Голдман остановился в местном магазине, чтобы утолить жажду после тренировки. Найдя там только различное питье с высоким содержанием сахара, Голдман вдохновился на создание нового напитка для потребителей, заботящихся о своем здоровье. Компания Honest Tea Company стремилась создать натуральный, чуть подслащенный бутилированный чай, в котором калорий меньше, чем в других чайных напитках. Honest Tea в самом начале распространяла свою продукцию через супермаркет Fresh Fields. За одно лето Honest Tea стал самым продаваемым чайным напитком в магазинах Fresh Fields, а потом стал продаваться и в других супермаркетах и продуктовых магазинах, добившись там такого же успеха.

The Honest Tea Company уловила четыре рыночные тенденции, которые создали спрос на новый вид чая. Во-первых, спрос на бутилированный чай значительно вырос за годы до основания компании. Газированные безалкогольные напитки доминировали на рынке, но чаи в бутылках

становились все более популярными как более здоровая альтернатива газировке. С 1992 по 1996 год средняя их рыночная стоимость выросла на 60 %. Во-вторых, американские потребители начали развивать «чайную культуру». За десять лет до того как был представлен Honest Tea, продажи чайного листа выросли более чем вдвое, открылись тысячи чайных магазинов и салонов, а чай стал популярной темой в книгах и журналах. В-третьих, росло стремление заботиться о здоровье и окружающей среде, что способствовало последующему увеличению спроса на натуральные продукты питания и напитки. Объем индустрии натуральных продуктов утроился с 1990 по 1996 год. В-четвертых, среди потребителей, которых называют «творцами культуры», сформировалось мышление, которое ценило естественные, этические и экзотические аспекты употребления полезного чая и было восприимчиво к новым продуктам, таким как Honest Tea — «честный чай».

Руководствуясь этими знаниями, компания Honest Tea разработала свой бутилированный чай, используя только отборные чайные листья со всего мира, родниковую воду для заваривания и натуральные подсластители, такие как тростниковый сахар или мед. Honest Tea обязалась использовать органические ингредиенты, сертифицированные Fair Trade*, и установила доступную цену на свои напитки: бутылка емкостью почти в пол-литра стоила около полутора долларов. Кроме того, Honest Tea содержит всего 17 калорий на порцию, что значительно меньше, чем в таких напитках, как различные газировки и холодный кофе. Honest Tea рекламировала свои продукты в первую очередь среди трех ключевых аудиторий: любителей холодного чая, которые находили напитки конкурентов, таких как Snapple, слишком сладкими; любителей бутилированной воды, которые хотели свежего вкуса и разнообразия; любителей диетических газированных напитков, которым было нужно питье без искусственных подсластителей. Honest Tea добился успеха на этом рынке, и годовой доход компании вырос до 38 миллионов долларов в 2008 году.

После того как Coca-Cola в 2008 году приобрела 40 % акций компании за 43 миллиона долларов количество магазинов, торгующих Honest Tea, резко увеличилось с 15 000 до более 140 000 десять лет спустя. Honest Tea начал продаваться в самых разных продуктовых магазинах — Kroger, Walmart и Costco; онлайновой рознице — на Amazon; таких ресторанах, как McDonald's и Subway. Coca-Cola также предоставила Honest Tea ресурсы для расширения своей линейки продуктов, соответствующих бренду компании, и выводу их на рынок.

Продолжая тему здоровья и хорошего самочувствия, Honest Tea представила Honest Kids, еще менее сладкую альтернативу, которая содержит на 45 калорий на порцию меньше, чем другие соки для детей. Органический напиток стал настолько успешным, что обогнал чай и стал самым продаваемым продуктом компании. С тех пор Honest Kids предлагается в таких ресторанах, как Subway и Chick-fil-A, а в 2017 году стал основным соком для детей в McDonald's. Honest Tea также выпустила другие продукты, в том числе Honest Sport — органический спортивный напиток, и Honest Fizz — свою альтернативу газировке.

Рост The Honest Tea Company также позволил ей и дальше действовать в направлении «справедливой торговли» и устойчивого развития. За одно десятилетие после приобретения Coca-Cola ежегодная премия Honest Tea, получаемая за «справедливую торговлю», увеличилась в 17 раз, что улучшило качество жизни связанных с компанией фермеров и рабочих. Кроме того, Honest Tea увеличила долю перерабатываемых материалов, используемых в бутылках для напитков, и количество органических ингредиентов, используемых в каждом напитке.

Ключевым фактором успеха Honest Tea было четкое определение того сегмента рынка подслащенных напитков, который до нее оставался вне внимания других компаний. Постоянно немного обгоняя тенденции в области здорового питания, The Honest Tea Company прочно закрепилась в качестве одного из самых ценных брендов Coca-Cola. Вхождение в Coca-Cola в качестве подразделения позволило компании предлагать новые полезные для здоровья продукты для различных типов потребителей, продолжая работать в соответствии с миссией, сформулированной в 1998 году: создавать вкусные и полезные органические напитки честно, добросовестно и стремясь к устойчивому развитию[24].

Вопросы

1. Какую роль в разработке Honest Tea сыграли маркетинговые исследования и понимание потребностей клиентов?
2. Каковы ключевые факторы, которые способствовали успеху Honest Tea?
3. Как Coca-Cola должна развивать бренд Honest Tea? Должна ли компания Honest Tea оставаться относительно независимой или быть более тесно интегрирована в Coca-Cola и опираться на корпоративную культуру и бизнес-опыт последней?

WeChat

WeChat — это китайское приложение для социальных сетей, обмена сообщениями и мобильных платежей, разработанное Tencent — китайским конгломератом, специализирующимся на высокотехнологичных продуктах, играх и социальных сетях. WeChat в основном используется для обмена сообщениями и общения, подобно Facebook и WhatsApp, и сочетает в себе функциональность таких приложений, как Twitter, PayPal, Reddit и Uber. Пользователи также могут играть в видеоигры, пересылать деньги, общаться в голосовом чате, читать новости, делиться сообщениями, заказывать такси и многое другое. База пользователей WeChat состоит из более чем одного миллиарда активных пользователей в день, включая компании, знаменитостей и даже больницы, которые используют приложение в качестве рекламной платформы. Многие китайцы не представляют жизни без этого вездесущего приложения.

WeChat зародился в 2010 году как приложение для социальных сетей и обмена мгновенными сообщениями. Генеральный директор Ма Хуатенг признал, что в будущем доминирующей платформой для социальных сетей и обмена сообщениями будут мобильные телефоны,

* Маркировка Fair trade — это система сертификации, созданная для того, чтобы продукция, соответствующая стандартам «Справедливой торговли» (Fair trade), была заметна для покупателей. Fair trade — это общественное движение, борющееся, в частности, за установление справедливых стандартов в отношении маркированных и немаркированных товаров. — *Примеч. науч. ред.*

а не персональные компьютеры. Он поручил команде инженеров из менее чем 10 человек разработать первую версию WeChat. Версия-прототип могла только отправлять текстовые сообщения и изображения. Поскольку мессенджеры и приложения для обмена SMS-сообщениями с этими функциями уже существовали, потребители изначально не видели в приложении никакой ценности. Восприятие WeChat изменилось в мае 2011 года, когда команда обновила его для поддержки функции голосовых сообщений, что очень понравилось взрослой аудитории — людям, которые не привыкли набирать текст на смартфонах. Китайские бизнесмены также сочли такое расширение функциональности полезным.

В 2012 году пользовательская база WeChat взлетела до более чем 100 миллионов человек. Для этого было две основные причины. Во-первых, общие продажи смартфонов в Китае росли в геометрической прогрессии. В 2010 году было продано более 35 миллионов смартфонов; к 2012 году продажи смартфонов выросли более чем в пять раз и превысили 210 миллионов, а это означает, что еще большее число пользователей смогло загрузить и использовать приложение. Во-вторых, рост WeChat был вызван несколькими инновациями и функциями, которые обеспечивали большее удобство для пользователей по сравнению с приложениями конкурентов. WeChat представил уникальные функции, такие как Shake, которая случайным образом связывала пользователей, одновременно встряхивающих свои телефоны, и Message in a Bottle, которая позволяла пользователям отправлять сообщения случайным получателям. Расширенная платформа WeChat также позволяла пользователям читать и делиться сообщениями в блогах в Official Accounts и играть в игры на интегрированной платформе. Конкурирующие сервисы, например Feixin, не предлагали свои приложения пользователям, которые не были подключены к оператору China Mobile, а MiTalk не смог обеспечить стабильное взаимодействие с пользователем, поэтому WeChat захватил рынок обмена сообщениями и социальных сетей.

В 2013 году WeChat добавил на свою платформу возможность совершения платежей. Изначально WeChat Pay ограничивался микротранзакциями для оплаты игр, виртуальных аватаров и мобильных подписок. Позже Tencent расширила платежную платформу и создала WeChat Wallet, который позволяет пользователям оплачивать товары и услуги сертифицированных продавцов и переводить деньги другим пользователям. Через четыре года после появления у WeChat Pay было более 600 миллионов пользователей.

WeChat

Источник: Piotr Swat/Alamy Stock Photo

WeChat Pay улучшил способ, которым китайские пользователи дарят друг другу хунбао — красные конверты, наполненные деньгами, что является традицией на Лунный Новый год. Пользователи WeChat Red Packet могут отправлять своим друзьям и близким хунбао веселым и увлекательным способом. Например, пользователь может положить 5 долларов из своего кошелька WeChat в виртуальный красный конверт и поровну распределить его между пятью друзьями. Пользователи также могут сделать так, чтобы первые два получателя, коснувшиеся экрана, разделили деньги в равных пропорциях или случайным образом. Red Packet добился огромного успеха во время празднования Лунного Нового года в 2014 году: более 40 миллионов хунбао были отправлены 8 миллионам получателей. Red Packet от WeChat сам по себе превратился в средство обмена сообщениями, и китайские пользователи часто отправляют друг другу суммы в юанях, которые имеют особое значение. Например, число 520 на китайском сленге означает «я люблю тебя».

Одним из самых больших преимуществ WeChat была реализация мини-программ внутри приложения. Мини-программы, представленные в 2017 году, лучше всего описать как приложения в приложении WeChat. Они обычно имеют размер менее 10 мегабайт и мгновенно запускаются в WeChat без необходимости загрузки из магазина приложений. Программы загружаются очень быстро и плавно интегрируются в платформу WeChat. Многие компании разработали мини-программы для WeChat. Так, JD.com — вторая по величине компания электронной B2C-коммерции в Китае — запустила свою мини-программу торговой платформы. У Tesla есть мини-программа, в которой пользователи могут находить зарядные станции, планировать тест-драйвы и делиться своим опытом вождения машин Tesla. Другие мини-программы включают в себя популярные игры, карты точек аренды велосипедов и инструмент для оплаты на заправочных станциях.

Большое разнообразие функций, которые предлагает WeChat, помогло приложению стать одним из крупнейших мобильных приложений в мире. Хотя WeChat широко распространен в основном в Китае, Tencent начала его международную экспансию, рекламируя преимущества своего приложения потенциальным пользователям в США, Малайзии, Сингапуре и Южной Африке[25].

Вопросы

1. Какие факторы способствовали феноменальному успеху WeChat в Китае?
2. Насколько важным было преимущество WeChat как «первопроходца» в завоевании и сохранении своего доминирующего положения на рынке?
3. Сможет ли WeChat повторить свой рыночный успех за пределами Китая? Почему да или почему нет?

Глава 19

Повышение уровня доверия и лояльности клиентов

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Объяснять, как компании следует сбалансировать свои усилия по привлечению и удержанию клиентов.
2. Объяснять, как компания может управлять удовлетворенностью и лояльностью клиентов.
3. Описывать, как компании управляют взаимоотношениями с клиентами.
4. Обсуждать, как компании следует создавать пожизненную ценность клиента для себя.

SoulCycle

Создание сообщества и формирование эмоциональной привязанности к клиентам способствовали росту бизнеса SoulCycle. Источник: Noam Galai/Getty Images

Единичный акт продажи не является конечной целью маркетингового процесса. Это начало построения и развития отношений с покупателями для создания базы постоянных клиентов. Достижение их лояльности является приоритетом для рыночноориентированных компаний, которые стремятся завоевать сильные позиции на рынке и защитить их. Действительно, без формирования этой лояльности компании придется постоянно тратить силы и средства на привлечение новых клиентов, чтобы заменить тех, кто в поисках более выгодной сделки переключился на предложения конкурентов.

Лояльность клиентов — это результат действий компании по постоянному предоставлению им товаров и услуг, а также всего остального, что связано с ее брендом и что вызывает у них позитивные чувства и отклики. Хотя расширение возможностей продуктов может помочь завоевать высокую лояльность потребителей, оно также ставит компанию перед лицом многих вызовов. Безотносительно ко всему этому маркетологи должны находиться в постоянном контакте с клиентами — информировать, вовлекать и, возможно, даже заряжать их энергией в процессе общения. Клиентоориентированные компании умеют выстраивать добрые отношения с потребителями — в дополнение к предоставлению им качественных продуктов; в этих фирмах накоплены нужные знания и квалификации как в разработке продукта, так и в маркетинге. Все более важную роль для многих компаний и отраслей, которые ищут новые способы удовлетворения потребностей клиентов и повышения их лояльности, играет создание пользовательских сообществ. SoulCycle — яркий пример компании, добившейся успеха на рынке за счет формирования базы лояльных клиентов.

Компания SoulCycle, основанная Элизабет Катлер и Джули Райс в 2006 году, стремилась создать альтернативу традиционным фитнес-программам, в которых не было страсти и которые слишком походили на какую-то рутинную работу. Вместе Катлер и Райс разработали 45-минутное занятие на велотренажерах, которое включает в себя высокоинтенсивные кардиотренировки, силовые задания для наращивания мышц и ритмическую хореографию. Программа SoulCycle, задуманная как нечто большее, чем просто тренировка, направлена на создание для любителей велосипедного спорта атмосферы совместных занятий им и сообщества, которое мотивирует участников, вдохновляя их на полное раскрытие своего потенциала. Первая студия SoulCycle, расположенная на West 72nd Street на Манхэттене, вмещала 33 велотренажера, размещенных в затемненном зале, где энергичные инструкторы проводили занятия в ритме кастомизированных плейлистов. Концепция SoulCycle нашла отклик у занимающихся, и в течение следующих нескольких лет Катлер и Райс открыли несколько дополнительных студий в районах вокруг Нью-Йорка. Несмотря на такую экспансию, Soul Cycle смогла остаться верной своей миссии — создать сообщество любителей велоспорта вокруг своей уникальной концепции тренировок «для тела и души». Привлеченный концепцией бутика для велоспортсменов и клиентской базой, Equinox, оператор высококлассных фитнес-клубов, приобрел 75 % SoulCycle в 2011 году. После этого компания Equinox SoulCycle продолжила свое быстрое расширение и к 2018 году управляла уже 88 студиями в США и Канаде. С момента своего весьма скромного старта SoulCycle смогла масштабировать свою бизнес-модель, сосредоточившись на разработке уникальной программы тренировок, которая создает эмоциональную связь компании со своими клиентами[1].

Успешная компания — это та, которая тщательно «взращивает» лояльность клиентов и их удовлетворенность от взаимодействия с ней. В этой главе мы подробно расскажем о некоторых способах, с помощью которых фирмы могут завоевывать доверие клиентов и побеждать конкурентов.

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ И УДЕРЖАНИЮ КЛИЕНТОВ

Способность эффективно привлекать новых клиентов и удерживать существующих напрямую влияет на итоговую прибыль компании. Чтобы добиться успеха в привлечении и удержании клиентов, компания должна иметь четкое представление о так называемой «воронке привлечения клиентов» и грамотно сбалансировать все свои действия в этих направлениях.

ВОРОНКА ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ*

Основные шаги по привлечению клиентов можно представить в виде воронки, отображающей этапы этого процесса — от простого знакомства с предложениями фирмы до их превращения в лояльных сторонников ее продуктов. Воронку привлечения клиентов можно представить в виде пяти более или менее различимых между собой фаз: осведомленность, привлекательность, интерес, действие и пропаганда**[2]. Этот пятиэтапный сужающийся подход (или модель 5-А) к оценке процесса привлечения клиентов изображен на рис. 19.1.

Фаза осведомленности — это путь к взаимодействию клиентов с предложением компании. Именно на этом этапе целевые клиенты сталкиваются с предложением фирмы. Это столкновение может быть результатом маркетинговой коммуникации, произойти в точке продажи или оказаться связанным с активными рекомендациями со стороны других клиентов и партнеров.

Осведомленность обычно не ограничивается одним рыночным предложением. Часто клиенты узнают о нескольких предложениях, которые потенциально могут удовлетворить их потребности. Это может произойти, когда клиенты ищут информацию о различных средствах удовлетворения этих потребностей в момент покупки или когда они вовлекаются в маркетинговые коммуникационные мероприятия компании или ее конкурентов. Это также может произойти без какого-либо внешнего воздействия, когда, основываясь на своем предыдущем опыте, клиенты вспоминают наборы доступных предложений.

Фаза привлекательности отражает тот факт, что хотя клиенты и могут узнать о нескольких предложениях, они не рассматривают активно их все. Вместо этого они, как правило, составляют список наиболее привлекательных предложений, чтобы сформировать более узкий набор для подробного рассмотрения, состоящий из предложений, которые, скорее всего, удовлетворят их потребности. Таким образом, стадию привлекательности процесса принятия решения можно рассматривать как процесс выборочного исключения, сокращающий первоначальный набор предложений, пришедших в голову покупателям.

На *этапе интереса* (или запросов) клиенты ищут дополнительную информацию о предложениях, которые вошли в их набор для рассмотрения. Эта дополнительная информация может поступать из внешних источников, таких как друзья и семья, средства массовой информации и/или компания и ее партнеры. Например, клиенты могут обращаться к друзьям за советом, связываться с компанией для получения дополнительной информации, просматривать онлайн-обзоры, использовать приложения для сравнения цен и даже пробовать продукты в магазинах.

Фаза действия знаменует собой переход от сбора и оценки информации к действию, обычно направленному на конкретное предложение. Действия клиента не ограничиваются собственно покупкой: они включают в себя все, что связано с общим опытом владения и использования, что также означает и фактическое потребление продукта или услуги, а также чувства, переживания и оценки после потребления.

Фаза пропаганды отражает реакцию клиентов на их впечатления от потребления продукта компании. В идеале эта реакция должна включать в себя формирование определенного уровня лояльности к компании и ее предложениям. Эти реакции могут варьироваться от простой повторной покупки предложения до активной его рекомендации другим людям. Активные

---

* Авторы говорят о customer acquisition funnel, что максимально близко переводится именно как «воронка привлечения клиентов». В русскоязычной и переводной литературе получили распространение несколько иные термины: маркетинговая воронка, воронка продаж, воронка привлечения лидов, воронка покупок, воронка конверсии и т. д. — *Примеч. пер.*

** Авторы выделяют пять фаз именно такого типа: Awareness, Appeal, Ask, Act, Advocate. В русскоязычной литературе, как правило, выделяют четыре «классические» фазы так называемой «модели AIDA» (Attention, Interest, Desire, Action) — внимание, интерес, желание, действие. — *Примеч. науч. ред.*

«пропагандисты» рекомендуют продукты, сервисы и бренды, которые им нравятся, даже если их об этом никто не просит и не спрашивает. Они делятся своим положительным опытом с другими и часто становятся «евангелистами-проповедниками» продуктов и брендов компании.

Различные этапы воронки принятия решений не всегда линейны, как это изображено на рис. 19.1; они могут состоять из нескольких итераций, включать в себя пересмотр и переоценку имеющихся данных и сбор дополнительной информации. И клиенты не обязательно проходят через все «пять А»; они могут пропустить одну или несколько из этих фаз. Например, клиент может совершить импульсивную покупку, не сформировав набор для сравнения и не собрав дополнительную информацию об альтернативных вариантах. Точно так же рьяные «пропагандисты» могут и не быть реальными покупателями предложений компании. Например, продукты Apple, такие как iPhone, iPad и Apple Watch, часто получают положительные отзывы от тех, кто их вовсе не покупает.

БАЛАНС МЕЖДУ ДЕЙСТВИЯМИ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ И УДЕРЖАНИЮ КЛИЕНТОВ

Эффективное управление привлечением и удержанием клиентов требует четкого понимания и точной оценки степени конверсии и удержания клиентов. Рассчитывая коэффициенты конверсии, т. е. процента клиентов, находящихся на каком-либо этапе воронки и переходящих на следующий этап менеджеры могут определить любое узкое место или препятствие на пути создания базы лояльных клиентов. Если, например, число тех, кто недавно купил продукт компании, значительно ниже, чем тех, кто хотя бы его попробовал, возможно, что-то не так с этим продуктом или сопутствующим сервисом, что препятствует повторным покупкам.

Воронка привлечения клиентов также подчеркивает, насколько важно не только привлекать новых клиентов, но также удерживать существующих и работать с ними. Исследования по удержанию клиентов показывают, что привлечение новых клиентов может стоить в несколько раз дороже, чем удержание существующих на базе выстраивания их удовлетворенности предложениями компании.

Данные также показывают, что 5 %-е снижение уровня ухода клиентов может увеличить прибыль на 25–85 %, в зависимости от отрасли. Кроме того, было высказано предположение, что со временем, в течение которого клиент остается лояльным компании, норма прибыли имеет тенденцию к увеличению из-за роста числа его покупок, даваемых им рекомендаций, из-за того, что он может более терпимо относиться к ценовым надбавкам, и по причине снижения операционных затрат на обслуживание[3].

Удовлетворенные клиенты — это часть капитала компании. Если бы она была выставлена на продажу, то приобретающая ее организация заплатила бы не только за основные средства, оборудование и торговую марку, но и за передаваемую ей клиентскую базу: за число и ценность клиентов, которые будут иметь дело уже с новой для себя фирмой.

Некоторые компании, продающие не разовые, а длящиеся в течение некоторого периода услуги, страдают от так называемых «спиннеров» — клиентов, которые меняют поставщика этих сервисов по крайней мере три раза в год в поисках лучшего предложения. Многие операторы мобильной связи и кабельного телевидения ежегодно теряют до 25 % своих абонентов, что обходится в миллиарды долларов. Уходящие клиенты ссылаются на свои неудовлетворенные потребности и ожидания, низкое качество продукта/услуги и их высокую сложность, а также ошибки в выставлении счетов. Различные методы привлечения новых клиентов приводят к тому, что у этих клиентов будут наблюдаться разные уровни лояльности. Одно из исследований показало, что долгосрочная ценность клиентов, привлеченных предложением 35 %-й скидки, составляла примерно половину того, что приносили те, кто становился клиентом компании без того, чтобы соблазниться какой-либо скидкой[4]. Многие из этих падких на специальные цены покупателей были в большей

Рис. 19.1. Модель 5-А воронки привлечения клиентов

степени движимы именно предложением скидки, а не интересом к самому продукту.

Чтобы снизить уровень оттока клиентов, компания должна определить и измерить уровень их удержания. Например, для печатного журнала хорошим его показателем является процент тех, кто продлевает подписку. Затем компания должна определить реальные причины ухода клиентов. Например, на такие способствующие этому факторы, как плохое обслуживание, некачественные продукты и высокие цены, компания может влиять, а вот проблема, связанная с перемещением клиентов с обслуживаемой компанией территории, находится вне ее контроля. Наконец, компания должна сравнить «пожизненную ценность» потерянного клиента с затратами на снижение уровня оттока. До тех пор, пока эти затраты ниже потенциальной упущенной выгоды, компания должна тратить деньги, чтобы попытаться удержать клиента.

Лояльность клиентов зависит от множества моментов. Одно из исследований выявило более 800 критических факторов, заставляющих клиентов переключаться на что-то другое[5]. К их числу относятся вопросы ценообразования (высокая цена, рост цен, несправедливость цены, вводящее в заблуждение ценообразование); вопросы удобства (местоположение/часы работы, время ожидания своей очереди на обслуживание); сбои в основном сервисе (ошибки сервиса, ошибки выставления счетов, полные отказы в работе сервиса); недостатки в уровне обслуживания (безразличие, невежливость, неосведомленность, отсутствие отзывчивости); то, как фирма реагирует на сбои, отказы и недостатки (негативная реакция, отсутствие реакции, реакция «через силу»); конкуренция (найден лучший сервис); этические проблемы (обманы, навязчивость торгового персонала, проблемы с безопасностью, конфликт интересов); вынужденное переключение (клиент переехал, провайдер закрылся).

Как бы компании ни старались, некоторые клиенты неизбежно становятся неактивными или уходят. Задача состоит в том, чтобы повторно активировать их с помощью «стратегий отыгрыша»[6]. Часто проще привлечь бывших клиентов (потому что компания знает их имена и истории), чем найти новых. Беседы с уходящими клиентами и их опросы могут выявить источники их неудовлетворенности и способствовать попыткам вернуть только тех, кто несет в себе большой потенциал прибыли для компании[7].

УПРАВЛЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ И ЛОЯЛЬНОСТЬЮ КЛИЕНТОВ

Лояльность была определена как «глубоко укоренившееся стремление повторно покупать или стать постоянным покупателем предпочитаемого продукта или услуги в будущем, несмотря на сиюминутное ситуационное влияние и какие-либо маркетинговые действия, которые могут побуждать изменить покупательское поведение»[8]. Лояльность клиентов можно рассматривать как континуум, где разные уровни этой лояльности различаются по своей силе. Она может варьироваться от простой удовлетворенности предложением компании до крайней приверженности, когда клиенты становятся активными «проповедниками» достоинств продукции и брендов компании и ее самой, можно сказать, ее «миссионерами», которые думают обо всем, что с ней связано, как о части своей личности и чувствуют ответственность за ее успех.

Wegmans

Когда учительница Маура Моррисон и ее ученики в средней школе Algonquin Regional High School в Нортборо в Массачусетсе поставили мюзикл в честь Wegmans, в нем была использована униформа, подаренная местным магазином этой сети, и ее эклектичные символы, такие как Казанова, аниматронный петух, который кукарекает каждый час. Ни одна другая сеть продуктовых магазинов в США не вызывает такого рвения преданных поклонников (Wegmaniacs), ее самопровозглашенных фанатов. Моррисон вспоминает, как ее соседка даже расплакалась, когда узнала, что в город приезжает Wegmans. «Я узнала, что она была готова отказаться от переезда сюда только потому, что у нас не было Wegmans… люди связаны с этим магазином почти что духовно». На открытие в 2011 году Wegmans в Нортборо, население которого едва превышало 14 000, пришло около 25 000 человек. Такой ажиотаж был в порядке вещей. Только в 2015 году более 4000 человек обратились к Wegmans с просьбами построить рядом с ними свой магазин. Wegmans удалось превратить рутинную задачу в общественное мероприятие. Каждая торговая точка сети сделана так, чтобы возникло ощущение европейского рынка под открытым небом. Это возможно благодаря замене продуктового супермаркета множеством мини-магазинчиков, в которых работают преданные своему делу специалисты, а клиентское обслуживание описывается как «телепатическое». В магазинах сети регулярно проходят музыкальные мероприятия, кулинарные демонстрации и дегустации с участием местных фермеров. Покупателям нравятся модели поездов, которые жужжат и свистят вокруг каждого магазина. По мере своего роста Wegmans инвестировала миллионы в строи-

тельство кухонь, кулинарий и наем профессиональных поваров во всех точках, что позволило ее привлекающим клиентов кафетериям конкурировать по ценам с ресторанами. Wegmans стратегически ориентируется на широкий круг клиентов, от студентов до семейных людей, формируя их пожизненную лояльность, которая привела компанию, выросшую из тележки с продуктами, созданной братьями Джоном и Уолтером Вегманами в 1921 году, в бизнес стоимостью 7,9 миллиарда долларов[9].

Удовлетворение потребностей клиентов является ключом к формированию их лояльности. Без этого компании будет сложно создать базу преданных потребителей. Что такое удовлетворенность клиентов, роль качества продукции и услуг как ее движущей силы, а также различные подходы к ее измерению обсуждаются в следующих разделах.

ПОНИМАНИЕ ТОГО, ЧТО ТАКОЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ

Удовлетворенность (в обсуждаемом контексте) — это ощущение того, что «все получилось как надо», или, наоборот, чувство разочарования человека, возникающее в результате сравнения воспринимаемых характеристик продукта (или результата его использования) или услуги с тем, что от него ожидалось[10]. Если эти характеристики или впечатления не соответствуют ожиданиям, клиент недоволен. Если соответствуют, клиент рад. Ну а если это все превосходит ожидания, клиент очень доволен или даже приходит в восторг.

Оценка покупателями того, в какой мере продукт или услуга оказывается для них полезной, зависит от многих факторов, в том числе от степени лояльности бренду, которая есть у клиента[11]. Потребители часто формируют более благоприятное восприятие продукта бренда, к которому они уже относятся положительно. Исследования также показали асимметричное влияние характеристик продукта и потребительских ожиданий на удовлетворенность клиентов: негативное влияние на нее, вызванное тем, что реальный продукт оказался несоответствующим ожиданиям, непропорционально сильнее, чем положительный эффект в ситуации, когда он превзошел ожидания[12].

Хотя клиентоориентированная фирма стремится обеспечить высокую удовлетворенность своих потребителей, часто это не является ее конечной целью. Повышение этой удовлетворенности за счет снижения цены или увеличения объема предлагаемых услуг может привести к снижению прибыли. В качестве альтернативы компания может увеличить свою прибыль другими средствами, например за счет повышения эффективности производственных процессов. Кроме того, поскольку компания обычно имеет много стейкхолдеров, включая сотрудников, дилеров, поставщиков и акционеров, увеличение расходов на повышение удовлетворенности клиентов может отвлечь средства от повышения удовлетворенности этих стейкхолдеров. В конечном счете компания должна попытаться обеспечить высокий уровень удовлетворенности клиентов, а также обеспечить приемлемый уровень удовлетворенности стейкхолдеров, учитывая имеющиеся у нее ресурсы.

Как у клиентов формируются ожидания? Они вытекают из прошлого покупательского опыта, советов друзей и коллег, публичной информации и дискурса, а также возникают на основе той информации и тех обещаний, которые транслируются фирмой и ее конкурентами. Если компания вызывает у покупателей завышенные ожидания, то они, скорее всего, будут разочарованы. Если же она способствует формированию у них слишком низких ожиданий, то она не привлечет достаточного количества покупателей (хотя и удовлетворит тех, кто купит ее продукт).

Некоторые самые успешные компании вызывают повышенные ожидания и обеспечивают соответствующие результаты. Корейский автопроизводитель Kia добился успеха в Соединенных Штатах, выпустив недорогие высококачественные автомобили, которые являются достаточно надежными, чтобы стало возможным предложить 10-летнюю гарантию при пробеге в 160 000 километров. Доказанная на практике приверженность Amazon к выполнению заказов и своевременной их доставке улучшила представления клиентов в том, что им следует ожидать от компании в будущем.

Для клиентоориентированных компаний удовлетворенность клиентов является одновременно и целью, и маркетинговым инструментом. Они должны быть особенно обеспокоены уровнем удовлетворенности своих клиентов сегодня, потому что интернет позволяет потребителям быстро распространять как хорошие, так и плохие отзывы по всему миру. Некоторые клиенты создают свои собственные веб-сайты для выражения недовольства и разжигания протестов, нацеливаясь на такие известные бренды, как United Airlines, Walmart, Home Depot и Mercedes-Benz[13].

КАЧЕСТВО ПРОДУКТОВ И УСЛУГ КАК ФАКТОР УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТА

Удовлетворенность также будет зависеть от качества продукции и услуг фирмы. Качество часто описывается как «пригодность для использования», «соответствие требованиям» и «свобода от вариаций». Популярное определение описывает качество как совокупность свойств и характеристик продукта или услуги, которые формируют их способность удовлетворять заявленные или подразумеваемые потребности[14]. Это явно клиентоориентированное определение. Мы можем сказать, что продавец обеспечил качество, когда его продукт или услуга соответствуют ожиданиям клиентов или превосходят их.

Компания, которая в большинстве случаев постоянно удовлетворяет львиную долю потребностей своих клиентов считается компанией, продукты которой отличаются высоким качеством, но мы должны различать эксплуатационные характеристики («производительность») продуктов и их постоянство. Производительность отражает общую функциональность продуктов и услуг компании. Постоянство, с другой стороны, отражает степень, в которой эти характеристики остаются на одном уровне с течением времени. Например, автомобиль Lexus обладает более высокими характеристиками, чем Hyundai: Lexus едет более плавно, быстрее разгоняется и может дольше эксплуатироваться без появления существенных проблем. Тем не менее и Lexus, и Hyundai обеспечивают постоянство своих характеристик, если все их агрегаты обеспечивают обещанное качество.

Качество продукции и сервисов, удовлетворенность клиентов и прибыльность компании тесно связаны между собой. Более высокий уровень качества приводит к более высокому уровню клиентской удовлетворенности, что, в свою очередь, позволяет поддерживать более высокие цены. Исследования показали корреляцию между относительным качеством продукции и прибыльностью компании[15]. Стремление производить товары самого высокого в мире качества привело к тому, что в некоторых странах даже учреждены знаки признания и присуждаются призы компаниям, демонстрирующим лучшие методы обеспечения качества, такие как Deming Prize (премия Деминга) в Японии, Malcolm Baldrige National Quality Award (Национальная премия качества Малкольма Болдриджа) в Соединенных Штатах и European Quality Award (Европейская премия качества).

У некоторых компаний возникает соблазн увеличить краткосрочную прибыль за счет снижения затрат и всевозможного «срезания углов». Это может повысить прибыль в краткосрочной перспективе, но если в результате этих мер заметно снизится качество продукта, пострадает и его восприятие клиентами (как и самой компании и ее бренда), и прибыль в долгосрочной перспективе. Home Depot столкнулась с проблемами, когда в излишней степени сосредоточилась на сокращении расходов.

Home Depot

Когда компания Home Depot решила расширить свой бизнес, начав снабжать и строительных подрядчиков, одновременно сократив расходы и оптимизировав операции в своих более чем 1800 магазинах в США, она перевела многих штатных сотрудников на неполный рабочий день; вскоре около 40 % персонала магазина перешло в такой статус. Рейтинг удовлетворенности клиентов этой сети упал до самого дна в сравнении с другими крупными розничными продавцами на этом рынке в США (на 11 баллов отставая от своего конкурента Lowe's, который считался максимально дружественным к покупателям), а цена ее акций упала на 24 % — и это во время самого большого в истории США бума на рынке товаров для обустройства дома. Чтобы переломить ситуацию, новое руководство поставило перед собой три основные цели, к достижению которых должны стремиться все сотрудники: более «чистые» склады, заполненные полки и первоклассное обслуживание клиентов. В будние дни с 10 до 14 часов и в течение всего рабочего дня в субботу и воскресенье сотрудники не должны были заниматься ничем другим, кроме как обслуживать клиентов. Чтобы убедиться, что новая стратегия прижилась, сотрудники магазинов аттестовались почти исключительно по показателю качества обслуживания клиентов. Эти и другие подобные инициативы увеличили количество времени, посвящаемого взаимодействию с клиентами, с 40 до 53 %. Повышение уровня обслуживания, а также новые подходы к составлению ассортимента продукции и централизованные дистрибуционные центры помогли Home Depot восстановить свое лидерство на рынке и в ощутимой мере оторваться от Lowe's[16].

Стремление к достижению «абсолютного качества» — это дело каждого сотрудника компании, впрочем, так же, как и маркетинг. Тем не менее маркетинг играет особенно важную роль в том, чтобы компании могли выявлять те высококачественные товары и услуги, которые нужны целевым клиентам, и доводить до них эти свои предложения. Как в этом помогают

специалисты-маркетологи? Они определяют потребности и запросы клиентов; должным образом передают клиентские ожидания дизайнерам, конструкторам, создателям продукта; следят за тем, чтобы заказы клиентов выполнялись правильно и вовремя; организуют обучение и убеждаются в том, что клиенты проходят его, получают надлежащие инструкции и техническую помощь в использовании продукта; поддерживают связь с покупателями после продажи, чтобы убедиться, что те остались довольны приобретением; собирают идеи клиентов по улучшению продуктов и услуг и передают их в соответствующие отделы компании. Когда маркетологи делают все это, они вносят существенный вклад в общее управление качеством и достижение удовлетворенности потребителей, а также в прибыльность клиентов и эффективность работы компании.

ИЗМЕРЕНИЕ КЛИЕНТСКОЙ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

Многие компании систематически оценивают, насколько высок уровень их клиентского обслуживания, определяют факторы, влияющие на удовлетворенность клиентов, в результате чего вносят коррективы в операционную и маркетинговую деятельность[17].

Стратегически мыслящие фирмы регулярно измеряют удовлетворенность своих клиентов, потому что это ключ к их удержанию. Очень довольный клиент, как правило, дольше остается лояльным, покупает больше по мере того, как компания представляет все новые и модернизированные продукты, благосклонно отзывается о ней и ее продуктах, уделяет меньше внимания конкурирующим брендам, менее чувствителен к цене, сам предлагает компании идеи новых продуктов или сервисов; кроме того, его обслуживание обходится дешевле, чем у новых клиентов, поскольку транзакции с ним могут стать рутинными.

Однако компания должна признать, что разные клиенты могут по-разному понимать, что такое ее «хорошая работа». Например, то, что у фирмы организована «хорошая доставка», может означать и быстроту, и своевременность, и способность сразу выполнять заказ полностью; два клиента могут сообщить, что они «очень довольны доставкой» по разным причинам. Один может быть почти всегда удовлетворен, а другому, может быть, как правило, угодить и трудно, но в конкретном случае он остался всем доволен. Также важно знать, насколько потребители удовлетворены тем, как с ними работают конкуренты, чтобы оценить ту «долю покупательского кошелька», которая достается компании, или какая часть общих расходов клиента приходится на ее бренд: чем выше потребитель оценивает его с точки зрения своей удовлетворенности и лояльности, тем вероятнее клиент потратит на бренд бóльшие суммы[18].

Периодические опросы клиентов помогут напрямую отслеживать их общую удовлетворенность и показывать необходимость постановки дополнительных вопросов для оценки намерений совершить повторные покупки, вероятности или готовности рекомендовать компанию и бренд другим людям, восприятия конкретных атрибутов или преимуществ предложения компании, которые могут быть связаны с удовлетворенностью клиентов.

Компании, которые действительно достигают высоких мест в рейтингах удовлетворенности клиентов, должны постараться, чтобы их целевой рынок побыстрее узнал об этом. Как только General Motors, Hyundai, American

Home Depot

Home Depot вернула себе лидирующие позиции на рынке, сосредоточив внимание на политике, направленной на улучшение падающих рейтингов обслуживания клиентов во всех магазинах сети. Источник: REUTERS/Alamy Stock Photo

Express и Alaska Airways (среди прочих) достигли статуса номер один в своей категории в рейтинге J. D. Power, они широко распространили информацию об этом факте.

Компании также должны следить за тем, как ведут себя их конкуренты. Они могут отслеживать их уровни потери клиентов и связываться с теми, кто прекратил покупать у них или переключился на другого поставщика, чтобы выяснить, почему. Компании также могут нанимать «тайных покупателей», которые, выдавая себя за потенциальных клиентов, будут собирать и сообщать информацию о слабостях и достоинствах, с которыми они столкнулись при таких «покупках» продуктов компании и конкурентов. Ими могут быть сами менеджеры компании, если их личности не слишком «засвечены»; они таким образом смогут лично убедиться в том, как с ними обходятся (как с клиентами); или они могут звонить в свою компанию с якобы имеющимися вопросами и жалобами, чтобы узнать, как сотрудники реагируют на звонки. Например, основатель IKEA Ингвар Кампрад часто инкогнито посещал свои магазины, чтобы лично проверить, насколько согласованна операционная деятельность и высоко качество обслуживания.

Мичиганский университет разработал «Американский индекс удовлетворенности клиентов» (American Customer Satisfaction Index – ACSI) для измерения воспринимаемой удовлетворенности потребителей различными фирмами, отраслями, секторами экономики и экономиками целых стран[19]. Исследования показали сильную и постоянную связь между удовлетворенностью клиентов, измеряемой ACSI, и финансовыми показателями фирмы с точки зрения рентабельности инвестиций, объемов продаж, стоимости фирмы в долгосрочной перспективе и других показателей[20]. В разделе «Памятка маркетолога. Индекс потребительской лояльности и удовлетворенность клиента» объясняется, почему некоторые компании считают, что для оценки удовлетворенности клиентов достаточно только одного, но очень хорошо продуманного вопроса[21].

ПОВЫШЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ

Работы по привлечению новых клиентов недостаточно. Компания также должна сохранять уже привлеченных и стараться увеличить свой бизнес, взаимодействуя с ними. Слишком много компаний страдают от высокого уровня оттока клиентов. Тем не менее многие по-прежнему сосредотачивают бóльшую часть своих рекламных усилий на привлечении новых клиентов, а не на попытках удержать существующих, несмотря на высокие затраты, связанные с необходимостью постоянного противодействия их оттоку. Приоритизация удержания клиентов за счет повышения их лояльности – гораздо более эффективный подход к обеспечению прибыльности компании в долгосрочной перспективе, чем попытки привлечь тех клиентов, которые, скорее всего, ее покинут, как только увидят более выгодную для себя сделку.

Три наиболее эффективные стратегии повышения лояльности клиентов – это обеспечение тесного взаимодействия с ними, разработка программ лояльности и создание сообществ брендов. Далее мы переходим к обсуждению этих стратегий.

Тесное взаимодействие с клиентами. Непосредственное общение клиентов с сотрудниками компании может быть очень мотивирующим и информативным для последних. Конечные пользователи могут выразить им признательность, вызвать сочувствие и предоставить реальные доказательства того, что продукты и услуги компании в принципе оказывают положительное влияние. Так, однажды кратковременный визит получившего стипендию студента в офис работников одного университета, которые отвечали за привлечение средств спонсоров, побудил их повысить свою еженедельную производительность на 400 %; фотография пациента вдохновила рентгенологов повысить точность своих диагностических результатов на 46 %[22].

Помимо информирования и мотивации сотрудников компании, тесные отношения и общение с клиентами часто приносят пользу последним. Их взаимодействие с компанией помогает поддерживать в них интерес к ее продуктам, услугам и брендам, что, в свою очередь, помогает формировать в них лояльность к компании. Клиенты, которые считают, что фирма прислушивается к их опасениям и пытается удовлетворить их потребности, с большей вероятностью останутся лояльными и с меньшей вероятностью перейдут к конкуренту, предлагающему вроде бы более выгодную сделку.

Умение слушать и слышать клиентов имеет решающее значение для управления взаимоотношениями с ними. Некоторые компании

создали специальные службы, которые позволяют их маркетологам получать клиентские отзывы на постоянной основе.

Компания Deere & Company, производящая тракторы John Deere и имеющая превосходную репутацию среди клиентов (почти 98 % ежегодного удержания в некоторых категориях продуктов), использовала своих бывших, ушедших на пенсию сотрудников для проведения опросов существующих клиентов, а также тех, кто решил переключиться на конкурентов[23].

«Клуб русалок» компании Chicken of the Sea насчитывает 80 000 членов и является ее основным клиентом, регулярно получающим специальные предложения, советы и статьи о здоровом питании, данные о новых продуктах и электронный информационный бюллетень. В свою очередь, члены клуба дают компании свои ценные отзывы ее действиях и о том, что она планирует делать. Их вклад помог разработать веб-сайт фирмы, сюжеты для телевизионной рекламы и создать упаковку.

Розничная сеть Build-A-Bear Workshop* использует Cub Advisory Board («Консультативный совет медвежат») для получения откликов и участия потребителей в принятии решений. Этот «совет» состоит из двадцати детей в возрасте от 5 до 16 лет, которые рассматривают идеи новых продуктов и выносят вердикт «поддерживаю» или «отвергаю». Многие продукты в магазинах фирмы являются результатами воплощения идей клиентов[24].

Но слушать — это только часть дела. Также важно быть защитником интересов клиентов и, насколько это возможно, становиться на их сторону, принимать их точку зрения и при необходимости модифицировать предложение компании для создания большей ценности для них.

Разработка программ лояльности. Программы лояльности — это тип вознаграждения клиентов, создаваемый для того, чтобы поощрять их верность продуктам компании и в некоторых случаях для увеличения частоты совершения покупок, а также количества покупаемых продуктов и услуг. Эти программы предназначены для поощрения клиентов, которые покупают часто и в больших количествах. Они могут помочь завоевать долгосрочную лояльность ценных клиентов, создавая также возможности для перекрестных продаж. Программы лояльности, первоначально запущенные авиакомпаниями, отелями и эмитентами кредитных карт, теперь существуют во многих других отраслях. Большинство сетей супермаркетов и аптек предлагают «клубные» карты, при предъявлении которых предоставляются скидки на определенные товары.

Как правило, фирма, первой внедрившая программу лояльности в отрасли, получает наибольшую выгоду от этого шага, особенно если конкуренты реагируют медленно. Однако после того как конкуренты отреагируют, программы лояльности могут стать финансовым бременем для всех предлагающих их компаний, но некоторые из них все же более эффективно и творчески подходят к управлению ими. Вознаграждения, предусматриваемые некоторыми программами лояльности, в значительной степени привязывают клиента к предлагающей их компании, а переход к конкуренту означает для него то, что он фактически понесет значительные потери. Программы лояльности также могут дать психологическую поддержку и ощущение принадлежности к «элите», что очень ценят многие клиенты[25]. Designer Shoe Warehouse — одна из фирм, которая осознала необходимость вовлекать клиентов в свою программу лояльности.

Designer Shoe Warehouse (DSW)

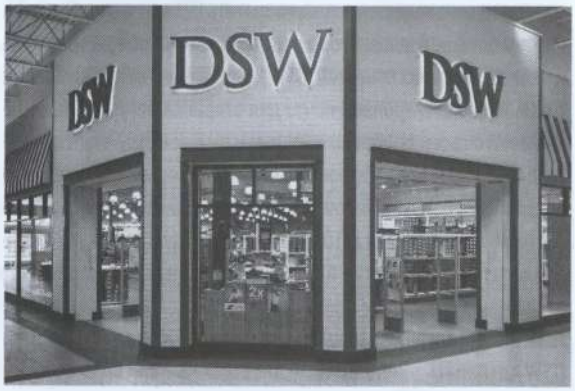
Несмотря на то, что долгосрочная программа лояльности DSW работала без сбоев, продавец обуви осознал опасность самоуверенности. В рамках онлайн-программы клиентам за каждую покупку начисляются баллы, и они могут переходить на новые уровни вознаграждения, если тратят больше. Проблема с программами, в которых покупателям автоматически даются какие-то бонусы, заключается в том, что клиенты могут легко забыть о такой программе, если она не содержит стимула тратить больше и зарабатывать на этом больше баллов. Чтобы поддерживать заинтересованность и мотивацию своих клиентов, DSW запустила активную кампанию рассылки по электронной почте для отправки регулярных напоминаний о своей программе лояльности. В высокой степени персонализированные электронные письма информируют о текущих предложениях, о количестве баллов, необходимых для получения сертификата на скидку в 10 долларов на будущую покупку, продолжительности участия в программе лояльности, количестве заработанных баллов и сумме, сэкономленной за последние два года. Использование накопленных данных о клиентах позволяет DSW создавать очень личные электронные письма, которые

* Американская сеть розничных магазинов, которая торгует в основном мягкими игрушками типа плюшевых медведей. — *Примеч. науч. ред.*

повышают актуальность ее текущих действий по маркетинговым коммуникациям и сохраняют в умах клиентов актуальность как самой фирмы DSW, так и ее программы лояльности[26].

Членство в «клубах» — это популярная форма программы лояльности, направленная на привлечение и удержание клиентов, ответственных за большую часть бизнеса компании. Такие клубы могут быть открыты для всех, кто покупает продукт или услугу, но они могут быть ограничены какой-то группой по интересам или только теми, кто готов вносить небольшую плату. Хотя открытое членство в клубах хорошо работает для целей создания базы данных или перехвата клиентов у конкурентов, ограниченное какими-либо условиями членство часто является более мощным фактором формирования долгосрочной лояльности. Плата и условия членства отпугивают тех, кто проявляет лишь мимолетный интерес к продуктам компании. Например, для повышения лояльности American Express предлагает держателям своих платиновых карт бесплатный доступ к сети залов ожидания The Centurion в крупных аэропортах по всему миру.

Создание сообществ брендов. Сообщество бренда — это специализированное сообщество потребителей и сотрудников фирмы, которые в заметной степени идентифицируют свои личности с ее брендом (как и свои поступки)[27]. Три характеристики определяют членов сообщества бренда. Во-первых, они разделяют чувство связанности с брендом, компанией, продуктом или другими членами этого сообщества. Во-вторых, они разделяют ритуалы, истории и традиции, которые передают основные идеи, лежащие в основе сообщества. Наконец, они разделяют моральную ответственность или долг как перед сообществом в целом, так и перед отдельными членами сообщества.



DSW

Чтобы постоянно напоминать клиентам о своей давней программе лояльности, DSW инициировала персонализированную кампанию рассылок по электронной почте, с целью информировать покупателей о текущих предложениях и мотивировать их на получение бонусов в рамках этой программы в будущем.
Источник: JHVEPhoto/Shutterstock

Сообщества брендов бывают разных форм. Некоторые из них естественным образом, органично возникают как объединения пользователей бренда, например, в онлайн-дискуссионных группах Lugnet (LEGO) и Porsche Rennlist. Другие спонсируются и поддерживаются компанией, например, SAP Community Network, My Starbucks Idea, Sephora Beauty Talk, Microsoft Xbox Ambassadors и Harley Owners Group (H.O.G.).

Harley-Davidson

Основанная в 1903 году в Милуоки (штат Висконсин) компания Harley-Davidson дважды чудом избежала банкротства и стала одним из самых узнаваемых брендов в мире. Harley поддерживает связь со своими клиентами, развивая сообщество бренда в форме инклюзивного клуба владельцев, называемого Harley Owners Group (H.O.G.). Группа спонсирует мотопробеги, благотворительные и другие мотоциклетные мероприятия и в настоящее время насчитывает более миллиона членов, объединенных в примерно 1400 групп. Преимущества членства в H.O.G. включают в себя получение журнала Hog Tales, туристического справочника, возможность обращения в службу экстренной помощи на дорогах, специально разработанную программу страхования, услугу компенсации в случае кражи, скидки на проживание в отелях и программу Fly&Ride, позволяющую участникам арендовать мотоциклы Harley в отпуске. Компания также поддерживает веб-сайт, посвященный H.O.G., с информацией об отделениях и мероприятиях клуба; в нем есть также специальный раздел только для членов. Harley также активен в социальных сетях и может похвастаться более чем 7,8 миллионами зарегистрированных подписчиков в Facebook. Один фанат вдохновил на создание цифрового видео и кампанию в Твиттере под названием E Pluribus Unum («Из многих — один»), в которой владельцы мотоциклов Harley из всех слоев общества демонстрируют разнообразие поклонников бренда и гордость за свои мотоциклы[28].

Создавать сообщества брендов могут и крупные, и малые компании. Когда нью-йоркская

Signature Theater Company построила для своих спектаклей новый зал площадью в 6500 квадратных метров, она позаботилась о том, чтобы в нем было предусмотрено место, где актеры, работники сцены, драматурги и зрители всех постановок могли друг с другом общаться и взаимодействовать[29]. В интернете маркетологи могут подключаться к социальным сетям, таким как Facebook, Twitter, Instagram, YouTube и WeChat, или создавать свои собственные онлайн-сообщества. Участники могут рекомендовать продукты, делиться отзывами, создавать списки рекомендаций и избранного или просто общаться в интернете.

Сообщество бренда может быть постоянным источником вдохновения для усовершенствования продукта и инноваций, а также информации от пользователей. Деятельность членов сообщества, в результате которой происходит продвижение бренда, также может в некоторой степени заменять те маркетинговые шаги, которые фирме в противном случае пришлось бы предпринимать самой, в результате чего повышается эффективность и результативность маркетинга[30].

Создание позитивного, продуктивного сообщества бренда требует тщательного обдумывания и реализации. Одна из групп исследователей предлагает следующие рекомендации по повышению эффективности интернет-сообществ брендов[31].

- *Обеспечьте своевременность обмена информацией.* Установите дату и время для обсуждения тем; вознаграждайте за своевременные полезные ответы; увеличьте число точек доступа к сообществу.
- *Повышайте актуальность размещаемой информации.* Сосредоточьтесь на теме; разделите весь форум на категории; поощряйте его участников к предварительному выбору интересов.
- *Вовлекайте людей в разговор.* Облегчите пользователям самовыражение; не устанавливайте ограничений на размер ответов; разрешите пользователям оценивать актуальность и уместность откликов.
- *Увеличьте интенсивность обмена информацией.* Запускайте конкурсы; используйте знакомые по социальным сетям инструменты; создавайте специальные возможности для посетителей; выражайте признательность полезным членам сообщества.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

Компании используют собранную информацию о клиентах для выстраивания долгосрочных отношений с ними[32]. «Управление взаимоотношениями с клиентами» (CRM — Customer relationship management) — это процесс тщательной обработки, анализа подробной информации об отдельных клиентах и всех точках соприкосновения с ними, а затем и соответствующих действий для того, чтобы добиться их максимальной лояльности. CRM важно, поскольку основным фактором прибыльности компании является совокупная ценность клиентов, составляющих клиентскую базу компании. Родственная концепция — «управление ценностью клиентов» — описывает оптимизацию компанией ценности своей клиентской базы. Управление ценностью клиентов делает упор на анализ индивидуальных данных о потенциальных и существующих клиентах для разработки маркетинговых стратегий по их привлечению, удержанию и стимулированию их покупательского поведения[33]. Рассмотрим опыт Dunnhumby.

Dunnhumby

Британская компания по изучению данных о клиентах Dunnhumby (созданная мужем и женой Эдвиной Данн и Клайвом Хамби) способствует повышению прибыльности розничных продавцов и других фирм, извлекая информацию из данных их программ лояльности и транзакций по кредитным картам. Компания помогла британскому гиганту супермаркетов Tesco управлять различными аспектами своего бизнеса: созданием новых форматов магазинов, их внутренней планировкой, созданием продуктов под собственными торговыми марками, а также выпуском купонов и объявлениям специальных скидок по картам лояльности. Tesco решила не отказываться от плохо продаваемого сорта хлеба после того, как анализ Dunnhumby показал, что это был «якорный продукт» для лояльной группы покупателей, которые будут покупать у конкурентов и другие продукты, если он исчезнет с прилавков. Основанные на данных по более чем 350 миллионам человек по всему миру, выводы Dunnhumby способствовали принятию решений об ассортименте продукции, доступности, планировании пространства торгового зала и инновациях в отношении новых продуктов. Для крупной европейской компании, торгующей по каталогу, Dunnhumby выяснила, что покупатели с разным телосложением не только предпочитают разные стили одежды, но и совершают покупки в разное время года: более стройные люди, как правило, совершали покупки в начале нового сезона, в то

время как более крупные, как правило, «рисковали» в меньшей степени и ждали конца сезона, чтобы увидеть, какие модные стили оказались популярными[34].

Управление взаимоотношениями с клиентами позволяет компаниям организовывать их обслуживание на высоком уровне в режиме реального времени за счет эффективного использования накопленной о них информации. Основываясь на том, что фирма знает о каждом своем ценном клиенте, она может настраивать рыночные предложения, услуги, маркетинговые программы и сигналы, а также нужные медийные кампании.

Популярные стратегии совершенствования управления взаимоотношениями с клиентами — это кастомизация, предоставление клиентам более широких возможностей по воздействию на фирму, организация работы «сарафанного радио» и деятельности по обработке жалоб клиентов. В следующих разделах мы обсуждаем эти стратегии.

КАСТОМИЗАЦИЯ*

Кастомизация может включать в себя адаптацию физического продукта и модификацию сервиса. В контексте рассматриваемой темы кастомизация означает действия, направленные на то, чтобы сделать предложение компании максимально соответствующим личным потребностям как можно большего числа клиентов, а это очень непростая задача, учитывая, что не существует двух абсолютно одинаковых клиентов. Требования кастомизации означают для маркетологов отказ от многих методов работы на массовых рынках, благодаря которым в XX веке были созданы мощные бренды, в пользу новых подходов, которые являются в некотором роде возвратом к маркетинговым методам столетней давности, когда продавцы буквально знали своих клиентов по именам и разрабатывали уникальные продукты для каждого из них.

Для кастомизации своего взаимодействия с потребителями компании используют контакт-центры, онлайновые, цифровые и мобильные инструменты**, дополненные и подкрепленные технологиями искусственного интеллекта и аналитики больших данных, чтобы способствовать постоянному контакту между компанией и клиентом. Хотя новые технологические возможности могут помочь в управлении взаимоотношениями с клиентами, их следует использовать с большой осторожностью: слишком много телефонных систем с ответами виртуальных ассистентов или инструментов социальных сетей в качестве способов удовлетворения запросов клиентов на обслуживание могут приводить к негативным эффектам. Многие клиенты по-прежнему предпочитают разговаривать с живым представителем компании, чтобы получать более персонализированное обслуживание, что является постоянным приоритетом в построении долгосрочных отношений с клиентами.

Компании признают роль личностного компонента в CRM и его влияние, как только клиенты вступают в реальный контакт с компанией. Сотрудники могут создавать прочные связи с клиентами, индивидуализируя отношения с ними. Давайте обратимся к опыту British Airways по удовлетворению потребностей ценных клиентов.

British Airways

British Airways вывела персонализацию своих взаимоотношений с клиентами на более высокий уровень благодаря своей программе Know Me. Одной из ее целей было собрать информацию о часто летающих пассажирах, поступающую со всех каналов обслуживания компании — веб-сайта, контакт-центра, электронной почты, с бортов самолетов и в аэропортах — в единую базу данных. О любом пассажире, забронировавшем билеты на рейс, British Airways владеет некоторой информацией. Она знает зарезервированное место в салоне, историю предыдущих полетов, предпочтения в бортовом питании, а также список предыдущих жалоб и претензий. Компания также снабдила членов экипажей и наземный персонал планшетами, что позволило им получать быстрый доступ к этой базе данных и сообщения относительно пассажиров любого рейса. Чтобы облегчить идентификацию VIP-пассажиров, British Airways использует сохраненные фотографии, загруженные из поиска Google Image. Один из представителей компании описал программу как направленную на «воссоздание ощущения того, что вас ценят, которое вы получаете в любимом ресторане, когда вас там приветствуют, но в нашем случае оно будет предоставлено тысячами сотрудников миллионам клиентов». Хотя некоторые наблюдатели

* В главе 7 уже давалось разъяснение по поводу смысла заимствованного англоязычного термина «кастомизация». Здесь уместно напомнить, что под ним понимается «модификация чего-либо (например, какого-либо продукта) для лучшего соответствия запросам и требованиям конкретного индивидуума или конкретной задачи». — *Примеч. науч. ред.*

** Имеет смысл еще раз упомянуть, что «онлайновые, цифровые и мобильные инструменты» — это практически авторская тавтология, так как они все «онлайновые». — *Примеч. науч. ред.*

выразили озабоченность по поводу конфиденциальности — даже назвав это все чем-то «жутковатым», — British Airways отметила, что используемая ею информация о своих пассажирах уже была ими когда-то предоставлена, а ее использование воспринимается полезным наиболее ценными пассажирами[35].

В то время как British Airways персонализирует свои услуги, BMW ищет способы персонализировать свои продукты. Компания предлагает 500 комбинаций боковых зеркал, 1300 вариантов переднего бампера и 9000 видов центральной консоли, а также предоставляет новым покупателям возможность наблюдать по видеосвязи за «рождением» своего автомобиля в ожидании его доставки. Детализированная система производства и снабжения устраняет сбои в производственном процессе, снижает затраты на хранение складских запасов и позволяет избежать необходимости предоставления скидок на плохо уходящие модели автомобилей. Постоянные клиенты, как правило, заказывают множество дополнительных опций, что повышает прибыльность BMW и ее дилеров. Кастомизацией занимается даже Coca-Cola. Так, дозатор Coca-Cola Freestyle может разливать 125 брендов игристых и негазированных напитков, которые потребители могут смешивать с помощью сенсорного экрана, создавая напиток на свой вкус.

Чтобы разработать эффективную программу CRM, маркетологи должны знать своих клиентов[36]. Ее основой является клиентская база данных — систематизированная исчерпывающая информация об отдельных существующих или потенциальных клиентах, которая актуальна, доступна и применима для их привлечения и оценки, продажи продуктов или услуг, а также для поддержания должного уровня взаимоотношений с этими клиентами. В этом контексте CRM можно рассматривать как процесс создания, хранения и использования связанных с клиентами данных для установления контактов, заключения сделок и построения долгосрочных отношений с ними.

Интернет-магазины часто добавляют собственные рекомендации к потребительскому выбору или покупкам — что-то в духе: «Если вам нравится эта черная сумочка, то вам должен понравиться и этот красный топ». По оценкам одного из аналитических источников, системы рекомендаций составляют от 10 до 30 % продаж интернет-магазинов. Специализированные программные инструменты помогают облегчить «обнаружение» клиентов или подтолкнуть их к совершению незапланированных покупок. В то же время интернет-компании должны убедиться, что их попытки наладить отношения с клиентами не приводят к обратным результатам, как это нередко происходит, когда люди подвергаются настоящей бомбардировке сгенерированными компьютером рекомендациями, которые постоянно «бьют мимо цели». Купите несколько детских подарков на Amazon.com, и ваши персональные рекомендации, выдаваемые этим сайтом, вдруг перестанут выглядеть такими личными! Интернет-магазины должны осознавать ограничения онлайн-персонализации при поиске технологических решений и процессов, которые будут действительно работать.

Чтобы адаптироваться к растущей потребности клиентов в индивидуальном подходе к себе, учитывая, что отнюдь не все из них хотят каких-то тесных и постоянных отношений с компанией и что многие из них обеспокоены вопросами конфиденциальности, маркетологи приняли

British Airways

Объединение информации о часто летающих пассажирах из всех источников в единую базу данных и предоставление членам экипажа и наземному персоналу планшетов позволили British Airways вывести персонализированное обслуживание на новый уровень.
Источник: Kristoffer Tripplaar/Alamy Stock Photo

такие концепции, как «маркетинг разрешений»*. Это практика маркетинговых обращений к потребителям только после получения их явного разрешения на них основана на том, что фирмы-продавцы больше не могут использовать «проникающий через все щели маркетинг» медийных кампаний. Возможно, одним из наиболее распространенных форматов маркетинга разрешений являются информационные бюллетени, рассылаемые только тем читателям, которые решили подписаться на это и таким образом де-факто предоставили разрешение на отправку им соответствующей информации.

Маркетинг разрешений подразумевает, что компании могут развивать более прочные отношения с потребителями, уважая их пожелания и отправляя сообщения только тогда, когда те в явной форме выразили готовность более активно взаимодействовать с брендом. Такой подход может помочь сделать это взаимодействие компании более осмысленным[37].

Маркетинг разрешений, как и другие подходы к персонализации, предполагает, что потребители знают, чего они хотят, даже если у них часто имеются неопределенные, неоднозначные или противоречивые предпочтения. Так называемый «маркетинг вовлечения» может быть более подходящей концепцией, чем «маркетинг разрешений», потому что компаниям нужно работать с потребителями, чтобы выяснить, как можно удовлетворить последних наилучшим образом.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ КЛИЕНТАМ БОЛЕЕ ШИРОКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

В последние годы у клиентов появляется все больше возможностей контролировать то, как они взаимодействуют с компанией. В прошлом они часто были пассивными «приемниками» маркетинговых сигналов», но сегодня они могут выбирать, хотят ли они взаимодействовать с компанией и каким образом. Это явление, условно называемое «расширением прав и возможностей клиентов», означает, что компании должны укреплять свои отношения с потребителями и взаимодействовать с ними по-новому. Поскольку рост маркетинговых возможностей компаний сопровождается расширением прав и возможностей клиентов, фирмам приходится приспосабливаться к изменениям в характере своих отношений с ними. Чтобы укреплять эти отношения, компании помогают клиентам стать «миссионерами» своих брендов, предоставляя им ресурсы и возможности для демонстрации своей страсти. Так, Doritos даже провела конкурс, чтобы потребители могли выбрать следующий вкус ее чипсов. Converse попросила кинематографистов-любителей представить 30-секундные фильмы, демонстрирующие, как их вдохновляет этот культовый бренд кроссовок. Лучшие работы были представлены на веб-сайте Converse Gallery, а лучшие из лучших стали рекламными роликами, крутящимися на телевидении[38].

Новые технологии позволяют клиентам участвовать в маркетинге бренда, но они также могут помочь им избегать «маркетинговых домогательств». Например, многие веб-браузеры оснащены программным обеспечением для блокировки рекламы и всплывающих окон, серверы электронной почты предлагают спам-фильтры, а мобильные телефоны — возможность блокировки вызовов.

Несмотря на то что потребители, получившие весьма широкие возможности по оказанию влияния на компании, уже много сделали для задания направлений развития брендов и играют гораздо более важную роль в том, как они продвигаются на рынке, по-прежнему верно, что только некоторые из потребителей хотят как-то участвовать в жизни отдельных брендов, продуктами которых они пользуются, но даже и в этом случае лишь иногда. У потребителей есть жизнь, работа, семья, хобби, цели и обязательства, и многие вещи имеют для них большее значение, чем бренды, товары которых они покупают и потребляют. Понимание того, как лучше продвигать бренд с учетом такого разнообразия интересов клиентов, имеет решающее значение[39].

Когда потребители решают взаимодействовать с брендом? В принятии такого решения могут играть роль многие факторы, в частности, одно из исследований показало следующее (в отношении прагматизма клиентов): «...большинство из них не взаимодействуют с компаниями через социальные сети просто для того, чтобы почувствовать некую связь с ними... Чтобы успешно использовать потенциал социальных сетей, компаниям необходимо разрабатывать предложения, которые будут приносить

* В русскоязычной литературе для описания этого понятия часто используется также термин «доверительный маркетинг». — *Примеч. пер.*

осязаемую ценность в обмен на время, внимание, одобрение и данные клиентов»[40]. Эта «осязаемая ценность» включает в себя скидки, купоны и информацию, облегчающую покупку. Многие компании, собирая информацию о клиентах, отслеживая влияние на них своего бренда, проводя исследования и запрашивая идеи о новых продуктах, упускают из виду возможности социальных сетей для предоставления клиентам чего-то реального, что те в самом деле оценят.

УПРАВЛЕНИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИМ «САРАФАННЫМ РАДИО»

Хотя наибольшее влияние на выбор потребителей по-прежнему оказывают мнения друзей и родственников, рекомендации других потребителей становятся все более важным фактором принятия решений. В атмосфере растущего недоверия к некоторым компаниям и их рекламе онлайн-рейтинги и отклики клиентов играют все более важную роль в процессе совершения покупок[41].

Исследование Forrester, например, показало, что около половины потребителей не забронируют отель, о котором нет отзывов в интернете. Таким образом, неудивительно, что все больше отелей запускают свои собственные программы для размещения отзывов (Starwood размещает независимые, проверенные отзывы на сайтах своих отдельных отелей) или используют сайты отзывов о путешествиях (сеть отелей Wyndham размещает пять самых последних отзывов с TripAdvisor на своем сайте, что приводит к 30 %-му увеличению количества бронирований)[42]. TripAdvisor быстро стал ценным онлайн-ресурсом для путешественников.

TripAdvisor

Разочарованный отсутствием подробной, надежной и актуальной информации, которая могла бы помочь ему решить, куда конкретно ему стоит отправиться на отдых в Мексику, Стивен Кауфер в 2001 году основал TripAdvisor. Будучи пионером в области онлайн-отзывов об опыте путешествий, эта компания быстро росла и в настоящее время является крупнейшим в мире веб-сайтом такого рода. Он позволяет пользователям собирать информацию и обмениваться ей, а также арендовать жилье для отдыха, бронировать номера в самых разных отелях, авиабилеты, столики в ресторанах и других связанных с путешествиями местах через своих партнеров, которые специализируются именно на бронировании. Пользователи могут публиковать свои отзывы, фотографии и мнения, а также участвовать в обсуждениях на различные темы. Чтобы повысить качество и точность того, что публикуется на сайте, TripAdvisor предварительно просматривает отправляемые пользователями отзывы и другие сообщения как вручную, так и с помощью передовых компьютерных алгоритмов, включая систему проверки и обнаружения мошенничества, которая учитывает IP-адрес и адрес электронной почты рецензентов (а также другие соответствующие атрибуты) и отслеживает подозрительные шаблонные сообщения, а также ненормативную лексику. Ежемесячно TripAdvisor посещают более 490 миллионов уникальных пользователей, которые публикуют более 700 миллионов отзывов. Сотни миллионов людей каждый месяц просматривают его содержание на сотнях других сайтов, включая Hotels.com, Expedia и Thomas Cook. Компания TripAdvisor внедрила инновации, чтобы улучшить персонализацию и социальную направленность своих услуг. На самом деле, это был один из первых партнеров Facebook по запуску проекта «Мгновенная персонализация», который позволяет пользователям персонализировать свои впечатления, позволяя им просматривать контент TripAdvisor, размещенный их друзьями в Facebook, в зависимости от выбора последними уровня приватности своих страниц. Local Picks — это приложение Facebook, которое позволяет пользователям локализовывать отзывы о ресторанах, опубликованные в TripAdvisor, и автоматически делиться ими в Facebook[43].

Обычные, «традиционные» розничные продавцы, такие как Best Buy, Staples и Bass Pro Shops, осознают силу потребительских отзывов и начали показывать их в своих магазинах. Однако, несмотря на то что потребители ориентируются на такие обзоры, их качество и достоверность могут быть поставлены под сомнение[44]. Так, есть один известный пример, когда соучредитель и генеральный директор Whole Foods Market разместил под псевдонимом более 1100 записей за семь лет на интернет-доске объявлений Yahoo!Finance, восхваляющих его компанию и критикующих конкурентов. Некоторые компании предлагают технологию компьютерного распознавания для отслеживания подобного мошенничества. Компания Bazaarvoice помогает таким розничным сетям, как Walmart и Best Buy, отслеживать публикуемые в интернете обзоры, используя процесс, называемый «снятием отпечатков пальцев устройства». В результате она «поймала за руку» некую фирму, опубликовавшую положительные отзывы об одном из своих продуктов и отрицательные — о продуктах конкурентов[45].

Сайты обзоров, отзывов и блогов в интернете изо всех сил пытаются как-то модерировать комментарии. Чтобы избежать анонимных или предвзятых отзывов, Angie's List разрешил доступ к своему веб-сайту только платным

и зарегистрированным подписчикам. Его пользователи оценивают фирмы по критериям цены, качества, отзывчивости, пунктуальности и профессионализма, используя шкалу от A до F в стиле табеля успеваемости. Другие сайты предлагают компиляции опубликованных на сторонних интернет-ресурсах профессиональных отзывов. Например, Metacritic собирает обзоры о музыке, играх, телевидении и фильмах ведущих критиков из нескольких изданий и объединяет их в единый рейтинг по шкале от 1 до 100. В индустрии компьютерных игр некоторые компании-производители привязывают бонусы для своих разработчиков к тому, какой рейтинг будет у их игры на популярных сайтах. Ведь если крупный новый релиз игры не достигает отметки 85 или более по результатам обобщения пользовательских отзывов, цена на акции ее издателя может упасть[46].

Компании могут извлечь выгоду из отслеживания трафика в социальных сетях для выявления популярных блогов. Блогеры, которые делают обзоры продуктов или услуг, влиятельны, потому что у них могут быть тысячи подписчиков; их блоги часто выдаются на самом верху списка ссылок в результатах поиска в интернете для определенных брендов или категорий. Фирмы также добиваются благосклонности ключевых блогеров с помощью предоставления им бесплатных образцов своих продуктов и предварительной информации о них. Многие блогеры рассказывают об этом особом отношении компаний, о которых они пишут.

Для небольших брендов с ограниченным медиабюджетом «сарафанное радио» в интернете имеет решающее значение. Однажды, чтобы вызвать шумиху перед запуском своих новых злаковых хлопьев, производитель органических продуктов питания Amy's Kitchen разослал их образцы еще до вывода на рынок нескольким из 50 (или около того) блогеров, пишущих о веганской, безглютеновой или вегетарианской еде, «творчество» которых отслеживает компания. Когда в этих блогах появились положительные отзывы, компанию буквально осадили электронными письмами покупатели с вопросами, где купить эти хлопья[47].

Как оказалось, даже негативные отзывы иногда могут быть удивительно эффективными. Во-первых, хотя они могут навредить известной торговой марке, но они же могут привлечь внимание к неизвестному или недооцененному бренду. Они также могут предоставить ценную информацию. Исследование Forrester, в котором приняли участие 10 000 покупателей бытовой электроники, товаров для дома и сада Amazon.com, показало, что 50 % из них сочли негативные отзывы полезными. Когда потребители могут получить больше информации о преимуществах и недостатках продуктов с помощью негативных отзывов, это может вылиться в меньшее количество их возвратов после покупок, что сэкономит деньги розничным продавцам и производителям[48].

ОБРАБОТКА ЖАЛОБ КЛИЕНТОВ И РЕАГИРОВАНИЕ НА НИХ

Некоторые компании думают, что получают представление об удовлетворенности клиентов, подсчитывая жалобы, но исследования показывают, что, хотя клиенты оказываются недовольны своими приобретениями примерно в 25 % случаев, только около 5 % из этих недовольных клиентов тем или иным способом обращаются с жалобами по этому поводу. Остальные 95 % либо считают, что жалобы не стоят затраченных на них усилий, либо не знают, как и кому жаловаться. Они просто перестают покупать[49].

Из числа клиентов, зарегистрировавших в какой-то компании жалобу, от 50 до 70 % могут снова обратиться в эту компанию, если их претензия будет справедливо удовлетворена. Эта цифра достигает ошеломляющих 95 %, если клиент посчитает, что проблема была решена быстро. Клиенты, с чьими жалобами обошлись должным образом, рассказывают о том, что в фирме обошлись с ними хорошо, в среднем пяти людям. Однако средний недовольный клиент сообщает о своем негативном опыте 11 людям! Каждый человек, который узнает об этом, расскажет все другим людям; поэтому число тех, через кого распространится дурная молва, может экспоненциально вырасти.

Какой бы идеальной ни была разработанная и реализованная маркетинговая программа, в ней будут случаться ошибки. Лучшее, что может сделать компания, помимо сведения к минимуму вероятности совершения ошибок, — это облегчить клиентам процесс и процедуру подачи жалоб. Заполнение заранее разработанных форм предложений, использование бесплатных телефонных номеров, веб-сайтов, приложений и специальных адресов электронной почты обеспечивают быструю двустороннюю связь. Предоставление клиентам возможности оставлять отзывы

и предложения может не только помочь решать их жалобы и претензии; это также может помогать компании улучшать свои продукты и услуги. Компания 3M утверждает, что более двух третей идей по совершенствованию ее продуктов рождаются в результате выслушивания жалоб клиентов.

Учитывая, что многие клиенты могут предпочесть не предъявлять претензии напрямую, компаниям следует активно отслеживать социальные сети и другие места, где могут появляться жалобы и отзывы клиентов. Наряду с другими обязанностями службе поддержки клиентов Jet Blue поручено отслеживать присутствие авиакомпании в социальных сетях, включая ее учетную запись в Twitter и страницу в Facebook. Когда жалоба клиента из-за платы за провоз сложенного велосипеда на борту самолета начала активно обсуждаться в интернете, Jet Blue быстро отреагировала и решила, что это не та услуга, за которую она должна взимать плату[50].

Учитывая, что недовольный клиент потенциально несет в себе угрозу для результатов компании, очень важно, чтобы ее маркетологи правильно и быстро разбирались с негативными инцидентами. Несмотря на сложность, следующие методы могут помочь восстановить репутацию компании в глазах клиента[51].

- *Организация круглосуточной и семидневной бесплатной горячей линии* (по электронной почте, в онлайн-чате, по телефону или факсу), чтобы клиентам было проще регистрировать жалобы, а компании — реагировать на них.
- *Установление прямого контакта с жалующимся клиентом* как можно быстрее. Чем медленнее компания будет реагировать, тем в большей мере может вырасти его недовольство, что приведет к публикации негативных отзывов.
- *Определение истинного источника неудовлетворенности клиентов до организации поисков решения.* Некоторые жалующиеся клиенты ищут не столько компенсации, сколько сигналов о том, что компания не относится к ним с безразличием.
- *Прием на себя ответственности за разочарованность клиента*, отказ от перекладывания вины на него.
- *Максимально быстрое разрешение жалобы и удовлетворение клиента*, но с учетом затрат на это решение и той ценности, которую этот клиент представляет для компании в долгосрочной перспективе.

Однако не все жалобы отражают фактические недостатки или проблемы с продуктом или услугой компании[52]. Крупные фирмы являются особыми мишенями для оппортунистически настроенных клиентов, которые пытаются извлечь свою выгоду даже из самых незначительных нарушений или из политики щедрых компенсаций. Некоторые компании сопротивляются и даже занимают агрессивную позицию, если считают, что критика или жалоба необоснованны. Другие ищут способы найти в подобных жалобах клиентов рациональное зерно и использовать их для улучшения имиджа и эффективности работы компании.

Когда вокруг Taco Bell в интернете начала подниматься негативная шумиха после появления слухов и предъявления судебного иска со стороны потребителей, в котором утверждалось, что ее смесь для тако состоит больше из наполнителя, чем собственно из мяса, она начала действовать, разместив в газете полностраничную рекламу с заголовком «Спасибо, что подали на нас в суд». В этой рекламе, а также в сообщениях на Facebook и в видео на YouTube компания указала, что ее смесь для тако на 88 % состоит из говядины, а такие ингредиенты, как вода, овес, специи и какао-порошок, добавляются только для вкуса, текстуры и влажности. Чтобы помочь распространить эту информацию, маркетологи Taco Bell заплатили Google (и некоторым другим интернет-поисковикам) за ключевые слова «тако», Bell и «судебный процесс», чтобы в ответ на поисковые запросы с ними в качестве первых ссылок в Google (и других поисковых системах) отображались официальные заявления компании[53].

Taco Bell

Taco Bell активно защищает качество своей продукции в социальных сетях.
Источник: KENNELL KRISTA/SIPA/Newscom

Конечно, редко случается, что компания сможет добиться нулевого уровня жалоб — всегда найдутся клиенты, ожидания которых выше, чем выгоды от ее предложений. Вместо этого цель компании, скорее всего, будет заключаться в том, чтобы сбалансировать удовлетворенность клиентов со своими стратегическими и финансовыми целями, чтобы она могла создавать ценность как для своих клиентов, так и для стейкхолдеров.

Многие руководители высшего звена беспокоятся о том, как их фирмы используют социальные сети, и о том, что общение с капризными клиентами в интернете может иметь потенциально негативные последствия. Маркетологи, однако, утверждают, что положительные стороны использования социальных сетей перевешивают отрицательные и что можно предпринимать определенные шаги, чтобы свести к минимуму вероятность такого ущерба. Одна из стратегий для компаний, уделяющих особое внимание вопросам корпоративной социальной ответственности, состоит в том, чтобы активно формировать свой имидж в глазах общества в периоды затишья, а затем использовать этот гудвилл в платных или других средствах массовой информации в трудные времена. Nike когда-то была мишенью интернет-критиков, которые умело использовали поисковую оптимизацию для создания нелестных портретов компании. Теперь поисковые запросы Nike дают ссылки на сайты, описывающие многочисленные экологические и общественные инициативы (например, переработку отслужившей свое обуви).

УПРАВЛЕНИЕ ПОЖИЗНЕННОЙ ЦЕННОСТЬЮ КЛИЕНТА

Маркетинг часто рассматривается как искусство привлечения и удержания выгодных клиентов. Тем не менее каждая компания на некоторых своих клиентах теряет деньги. Хорошо известное правило 80/20 предполагает, что 80 или более процентов прибыли компании приходится на 20 % лучших ее клиентов. Некоторые случаи могут быть более экстремальными: самые прибыльные 20 % клиентов могут приносить более 100 % прибыли компании*. С другой стороны, наименее прибыльные 10–20 % могут снижать прибыль, а компания будет безубыточной, даже если будет работать только с 60–70 % «середнячков»[54]. Подразумевается, что фирма может увеличить свою прибыль, «уволив» своих худших клиентов (т. е. отказавшись работать с ними).

Компании должны заботиться о том, насколько эффективно они получают для себя выгоду из работы с имеющимися клиентами и смогут ли они ее получить после привлечения потенциальных клиентов. Не всегда случается так, что самого высокого уровня обслуживания и больших скидок требуют самые крупные клиенты компании или что именно они приносят наибольшую прибыль. Обычно самые мелкие клиенты платят полную цену и получают минимальный сервис, но затраты на осуществление операций с ними могут заметно снижать их прибыльность. Часто наибольшую прибыль приносят клиенты среднего размера, которые и получают хорошее обслуживание, и платят почти что полную цену.

КОНЦЕПЦИЯ «ПОЖИЗНЕННОЙ ЦЕННОСТИ КЛИЕНТОВ»

Ключевым фактором, влияющим на акционерную стоимость компании, является совокупная стоимость ее клиентской базы. Целью управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) является создание высокой так называемой «пожизненной ценности клиента»[55]. «Пожизненная ценность клиента» (Customer lifetime value — CLV) отражает денежный эквивалент той ценности, которую клиенты создадут для компании за все время своего взаимодействия с компанией**. CLV может относиться к ценности, созданной отдельным клиентом, или к совокупной ценности, созданной всеми клиентами компании, — к «сумме пожизненных ценностей всех клиентов»[56]. Последняя также называется «клиентским капиталом».

Пожизненная ценность клиента зависит от дохода и затрат на его привлечение и удержание,

* Такое может иметь место, если какие-то другие клиенты генерируют для компании убытки. — *Примеч. науч. ред.*

** Термин «пожизненная ценность клиента» по-русски звучит несколько «траурно», вызывая, в первую очередь, ассоциации со сроком реальной, физической жизни человека, являющегося клиентом данной компании. Определение, данное авторами, подчеркивает, что это не так. Но данный перевод приведенного оригинального термина на английском языке уже прочно вошел в обиход маркетологов, поэтому мы придерживаемся именно его. Для смягчения нежелательных ассоциаций длинный термин будет заменяться его упомянутым сокращением — CLV. — *Примеч. пер.*

а также от результатов перекрестных продаж ему. Выгодный клиент — это физическое лицо, домашнее хозяйство или компания, которые со временем приносят поток доходов, превышающий на приемлемую величину поток затрат компании на привлечение и обслуживание этого клиента, а также на продажу ему продукции компании. Обратите внимание, что акцент делается именно на непрерывном потоке доходов и затрат в течение всего времени взаимоотношений с этим клиентом. Действительно, с точки зрения компании первостепенно важна ценность, которую она получает в ходе всех взаимодействий с клиентом, а не в ходе конкретной транзакции с ним. Маркетологи могут оценивать CLV индивидуально, по сегментам рынка или каналам.

Чтобы эффективно управлять отношениями с клиентами, компания должна быть в состоянии измерить ценность, которую каждый из ее клиентов может принести ей в течение всего срока ее взаимодействия с ним. Тем не менее, хотя многие компании изучают и определяют степень клиентской удовлетворенности, лишь немногие пытаются измерять прибыльность отдельных клиентов. Например, банки утверждают, что это сложная задача, поскольку каждый клиент пользуется разными банковскими услугами, а транзакции регистрируются в разных отделениях. Однако количество убыточных клиентов в своих базах данных ужаснуло те банки, которым все-таки удалось связать все эти транзакции воедино. Некоторые сообщают о том, что теряют деньги на более чем 45 % своих розничных клиентов.

Анализ прибыльности клиентов часто проводится с помощью бухгалтерских инструментов по методу, называемому калькуляцией затрат по видам деятельности. Он направлен на определение реальных издержек, связанных с обслуживанием каждого клиента: затрат на продукты и услуги на основе потребляемых ими ресурсов. Компания оценивает весь доход, поступающий от клиента, за вычетом всех сопутствующих расходов. При их калькуляции по видам деятельности затраты на B2B-клиента должны включать не только то, что уходит на производство и дистрибуцию товаров и услуг, но и на прием и обработку телефонных звонков от клиентов, на поездки для их посещений, на оплату развлечений и подарков — т. е. должны учитываться все ресурсы компании, которые идут на обслуживание этого клиента. Калькуляция затрат по видам деятельности также предполагает учет непрямых затрат, таких как административные и канцелярские расходы, стоимость расходных материалов, причем учет по видам деятельности, которые их требуют и влекут, и не как часть прямых затрат. И переменные, и накладные расходы должны рассчитываться для каждого клиента по отдельности.

Компании, которые не могут правильно определять свои затраты, также не смогут правильно измерить свою прибыль и, следовательно, будут с достаточно высокой вероятностью неправильно направлять свою маркетинговую деятельность. Ключом к эффективному использованию учета затрат по видам деятельности является правильное определение и оценка того, что есть «вид деятельности». В рамках одного, основанного на затратах времени решения этого вопроса рассчитывается величина накладных расходов, которые производятся в течение одной минуты, а затем решается, какую часть этой величины следует отнести на счет каждого вида деятельности[57].

ПОЖИЗНЕННАЯ ЦЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ И КАПИТАЛ БРЕНДА

Концепции CLV (клиентского капитала) и капитала бренда, безусловно, имеют много общего. Обе подчеркивают важность клиентской лояльности и идею о том, что мы создаем максимальную ценность для компании, если у нас есть как можно больше клиентов, готовых к тому же платить как можно более высокую цену.

На практике, однако, эти две точки зрения подчеркивают разные вещи. Концепция клиентского капитала фокусируется на итоговой финансовой ценности. Основное ее преимущество заключается в том, что она дает количественные показатели финансовых результатов. В то же время она не полностью учитывает некоторые важные преимущества, вытекающие из создания сильного бренда, например, возможность привлекать более квалифицированных сотрудников, добиваться большей поддержки от партнеров по каналу дистрибуции и цепочке поставок, создавать возможности для роста за счет расширения ассортимента и категорий продукции, а также и лицензирования. Подход, основанный на клиентском капитале, может выиграть от более подробного рассмотрения «дополнительной ценности» брендов и их потенциального влияния на будущие доходы и расходы.

С другой стороны, с точки зрения капитала бренда основное внимание уделяется стратегическим вопросам управления брендами, а также выстраивания и использования узнаваемости бренда и его имиджа среди клиентов. Эта концепция содержит множество практических рекомендаций по конкретным маркетинговым мероприятиям. Однако менеджеры, которые сосредоточены на развитии брендов, не всегда проводят подробный клиентский анализ с точки зрения их ценности или долгосрочной прибыльности, которую эти бренды создают. Подходы к капиталу бренда могут выиграть от более четких схем сегментации, обеспечиваемых анализом на уровне отдельных клиентов, и от большего внимания к тому, как разрабатывать персонализированные, индивидуальные маркетинговые программы — как для отдельных лиц, так и для организаций, таких как розничные торговцы. Как правило, в капитале бренда финансовые соображения учитываются в меньшей степени, чем в клиентском капитале.

Исследователи утверждают, что сосредоточение внимания либо на капитале бренда, либо на клиентском капитале зависит от того, как компания создает рыночную ценность. В целом компании, ориентированные на свои продукты (например, Procter & Gamble, Coca-Cola и PepsiCo), как правило, сосредотачиваются на капитале бренда как на основном источнике ценности и ключевом активе для будущего роста. Напротив, компании, ориентированные на услуги (такие как банки, авиакомпании, компании, выпускающие кредитные карты, кабельные и интернет-провайдеры), как правило, сосредотачиваются на клиентском капитале как на ключевом активе и показателе эффективности деятельности. В частности, различие между сосредоточением внимания на бренде или клиентском капитале объясняется следующими факторами:

- Фирмы, использующие бизнес-модели, основанные на подписках, такие как клубы здоровья, операторы мобильной связи или компании, демонстрирующие кино в потоковом режиме, с большей вероятностью найдут ценность в клиентском капитале. Компании, которые не используют контрактные услуги, как правило, сосредотачиваются на капитале бренда.
- Компании, которые могут однозначно идентифицировать своих клиентов и оценивать их прибыльность, как правило, сосредотачиваются на клиентском капитале. Фирмы, которые не могут установить прямую связь между поведением клиентов и результатами своей деятельности, как правило, больше внимания уделяют капиталу бренда.
- Компании, производящие товары, способствующие самовыражению, например автомобили, одежду и модные аксессуары, как правило, сосредотачиваются на капитале бренда.
- Фирмы, которые не могут легко получить данные на уровне клиентов и/или не имеют прямого контакта с потребителями своих продуктов, более склонны сосредотачиваться на капитале бренда.
- Компании, ориентированные на оказание услуг, более склонны концентрироваться на клиентском капитале, чем фирмы, ориентированные на продажи товаров.

Несмотря на тенденцию некоторых компаний сосредотачиваться либо на клиентском капитале, либо на капитале бренда, оба этих типа капитала имеют значение. Нет брендов без клиентов и клиентов без брендов. Бренды служат «приманкой», которую розничные продавцы и другие посредники используют для привлечения клиентов, приносящих им выгоду. Клиенты — это ощутимый источник прибыли для брендов, позволяющий монетизировать стоимость бренда[58].

СОЗДАНИЕ ПОЖИЗНЕННОЙ ЦЕННОСТИ КЛИЕНТА

Анализ прибыльности клиентов и воронка привлечения клиентов помогают компаниям решить, как управлять группами клиентов, которые различаются по лояльности, прибыльности, степеням риска и другим факторам[59]. Успешные компании повышают свою ценность, преуспевая в следующих стратегиях.

- **Повышение уровня клиентского обслуживания.** Отбор и обучение сотрудников (чтобы они знали продукты компании и были дружелюбными с клиентами) увеличивает вероятность того, что на вопросы клиентов, собирающихся совершить покупку, будут даны удовлетворительные ответы. Whole Foods завоевывает клиентов стремлением предоставлять свежие высококачественные продукты и высококлассное обслуживание.

- **Вовлечение клиентов.** Чем в большей мере клиент является преданным поклонником компании, тем больше вероятность того, что он останется ей верен. Большой процент новых покупок продуктов Honda делается для замены старых — той же марки. Водители ссылались на репутацию Honda как создателя безопасных автомобилей с высокой остаточной стоимостью на случай перепродажи. Обращение за советом к потребителям может быть эффективным способом привлечь их к бренду и компании.
- **Повышение потенциала роста каждого клиента.** Продажи существующим клиентам можно увеличить за счет новых предложений и возможностей. Harley-Davidson продает не только мотоциклы, но и аксессуары, такие как перчатки, кожаные куртки, шлемы и солнцезащитные очки. В его дилерских центрах продается более 3000 предметов одежды, а в некоторых даже есть примерочные. Лицензионные товары бренда, продаваемые другими фирмами, могут быть вполне предсказуемыми (рюмки, биллиардные шары и зажигалки Zippo) и более неожиданными (одеколон, куклы и сотовые телефоны). Перекрестные продажи невыгодны, если целевому покупателю, например, потребуется для каждого продукта много разного типа услуг; или он часто возвращает продукты; или охотится за специальными рекламными акциями; или ограничивает общие свои расходы на все продукты[60].
- **Работа с неприбыльными клиентами.** Компании могут с помощью различных стимулов подталкивать тех своих клиентов, которые не приносят им заметной прибыли, к более частым покупкам или приобретению продуктов в бóльших количествах, отказываться от определенных функций продуктов или сопутствующих услуг, оплачивать какие-то дополнительные сборы. Банки, телефонные компании и туристические агентства теперь взимают плату за ранее бывшими бесплатными услуги, чтобы обеспечить минимальный уровень доходов от этих клиентов. Фирмы также могут «отпугивать» тех, чьи перспективы с точки зрения прибыльности сомнительны. Progressive Insurance «просеивает» клиентов и сознательно перенаправляет тех, кто потенциально убыточен, к конкурентам. Однако клиенты, которые являются «балластом» (т. е. платят мало или ничего и фактически субсидируются за счет тех, кто платит реальные деньги), например, как часто случается в печатных и интернет-изданиях, службах поиска работы и знакомств, торговых центрах, — все еще могут создавать полезные прямые и косвенные «сетевые эффекты», что является весьма важной их функцией[61].
- **Подарки для самых прибыльных клиентов.** С самыми прибыльными клиентами нужно обращаться по-особому. Продуманные символические жесты, такие как поздравления с днем рождения, небольшие подарки, приглашения на специальные спортивные или театральные мероприятия, могут посылать им сильный положительный сигнал. Отели, авиакомпании, эмитенты кредитных карт, агентства по аренде автомобилей, как правило, предлагают своим лучшим клиентам эксклюзивный сервис, чтобы обеспечить их лояльность и в то же время максимизировать свою прибыль.

Компания должна стремиться к созданию ценности для потребителей своей продукции во всех точках соприкосновения с клиентами. Под такими точками понимаются любые случаи, когда покупатель сталкивается с брендом и продуктом — от реального опыта использования до взаимодействия в рамках личностных или массовых маркетинговых коммуникаций или случайного наблюдения. Для отеля точки соприкосновения — это бронирование, формальности при заезде и отъезде, программы для частых гостей, обслуживание номеров, услуги для бизнес-путешественников, тренажерные залы, услуги прачечной, ресторанов и баров. Сеть Four Seasons полагается на индивидуальный подход, например на персонал, который всегда обращается к гостям по имени, высококвалифицированных сотрудников, которые понимают потребности искушенных деловых путешественников, и стремится к тому, чтобы в ее отелях было по крайней мере какое-то одно лучшее в регионе заведение, например первоклассный ресторан или спа-центр.

ВЫСТРАИВАНИЕ КЛИЕНТСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ ЧЕРЕЗ ЗАВОЕВАНИЕ ДОВЕРИЯ

Что значит доверять компании или бренду? Исследования, проведенные за последние 30 лет, показали, что доверие выстраивается

и поддерживается с помощью трех важных «строительных блоков». Одним из них является компетентность. Компании и бренды укрепляют доверие относительно своей компетентности, когда их менеджеры обладают навыками, необходимыми для эффективного выполнения работы, и когда они оправдывают или превосходят ожидания клиентов в отношении этих навыков. Следующее — это честность. Фирмы выстроят отношение доверия к своей честности, постоянно говоря правду и выполняя обещания. Наконец, третьим блоком является доброжелательность. Компании и бренды завоевывают доверие, когда демонстрируют искреннюю заботу об интересах и целях как своих клиентов, так и сотрудников[62].

Когда представители какой-то компании или бренда спрашивают клиентов о том, как те оценивают их работу по трем этим блокам, большинство узнает, что в одних элементах они сильнее, чем в других. Facebook, например, может восприниматься как в большей степени компетентный, чем доброжелательный или честный. Напротив, местный банк может восприниматься как более честный и доброжелательный, чем компетентный. Поэтому часто будет упрощением говорить о том, что компании или бренду «доверяют» или «не доверяют», потому что им часто больше доверяют в одних вещах, а в других — меньше. Им необходимо более точно диагностировать сильные и слабые стороны своих структурных блоков доверия, чтобы они могли более конкретно разрабатывать стратегии и тактики, которые укрепят доверие там, где эти блоки могут быть слабыми.

Исследование, проведенное экспертом Келлогской высшей школы менеджмента по доверию Кентом Грейсоном, показывает, что широкий спектр деятельности компании может влиять на степень доверия клиентов к ней или бренду с точки зрения трех составляющих: компетентности, честности и доброжелательности[63].

- Потребители, как правило, судят о **компетентности**, думая о том, насколько их опыт общения с компанией или брендом похож на то или отличается от того, что они испытали в похожих случаях, с которыми будет уместно проводить сравнение. Например, клиенты, которые заказывают обслуживание номеров в трехзвездочном отеле, скорее всего, будут оценивать свое питание по сравнению с блюдами, подаваемыми в других трехзвездочных отелях и ресторанах. Если клиент просит дижонскую горчицу, а вместо этого ему предоставляют обычную горчицу, доверие клиента к уровню компетентности отеля пошатнется в большей степени, если это пятизвездочный отель, а не трехзвездочная гостиница.
- Потребители склонны оценивать **честность** бренда или компании, сравнивая заявления фирмы с ее действиями. Авиакомпания, утверждающая, что у нее нет скрытых комиссий, подорвет доверие к себе у клиентов, обнаруживших в самый последний момент, что они должны заплатить еще какие-то неожиданные сборы.
- Клиенты оценивают **доброжелательность** бренда или компании по тому, считают ли они, что заключили честную сделку, и по тому, хорошо ли понимают их потребности и ожидания работающие в компании сотрудники. Так, многие клиенты считают, что взимать разную плату за один и тот же продукт несправедливо, поэтому они не доверяют тем компаниям, которые предлагают разные цены в зависимости, например, от их почтового индекса.

Действия, которые наиболее сильно влияют на восприятие трех составляющих доверия, будут различаться в зависимости от таких факторов, как культурная среда, в которой работает компания, сегмент, на который она нацелена, и восприятие ее бренда потребителями. Поэтому фирмы, которые хотят эффективно выстраивать доверие к себе, должны проводить исследования клиентов, прежде чем решать, в какие действия требуется вкладываться.

Исследования показали, что позитивная и негативная информация по-разному влияет на каждый из трех «строительных блоков». Положительная информация сильнее влияет на компетентность, чем отрицательная. Если бренд или компания не справляются с поставленными задачами по причине недостаточной компетентности, клиенты часто готовы это простить, особенно если в прошлом бренд отличался компетентностью. Напротив, и честность, и доброжелательность сильнее зависят от негативной информации, чем от позитивной. Если компания или бренд продемонстрирует недостаток честности или доброжелательности, то клиенты простят это с меньшей вероятностью, даже если какой-то менеджер или представитель бренда были честными и доброжелательными в прошлом.

Доверие более заметно в начале развития отношений и становится менее заметным, когда они

установлены и успешно развиваются. Как только доверие со стороны сотрудников и клиентов завоевано, компании и бренды могут начать извлекать из него выгоду. До тех пор, пока поведение компании или бренда не заставляет постоянных клиентов сомневаться в своем доверии, эти соображения отходят на задний план их внимания. Иногда это может побудить компании проявлять меньше осторожности в своих долгосрочных отношениях или даже начать «срезать углы» таким образом, что клиенты или сотрудники этого сразу не заметят. Хотя это может давать свой эффект в небольших масштабах, компаниям не следует быть слишком легкомысленными в отношении доверия к своим давним сотрудникам и клиентам. Пожизненная ценность долгосрочных клиентов часто относительно высока, и восприятие того, что в условиях долгосрочных отношений доверие оказывается подорвано, иногда может иметь более серьезные негативные последствия, чем какие-либо нарушения в случаях краткосрочного взаимодействия[64].

ИЗМЕРЕНИЕ ПОЖИЗНЕННОЙ ЦЕННОСТИ КЛИЕНТОВ

CLV обычно рассчитывается как чистая текущая величина потока будущих прибылей, ожидаемых от покупок, сделанных покупателем на протяжении всего времени своего взаимодействия с фирмой[65]. Компания должна вычесть из своих ожидаемых доходов ожидаемые затраты на привлечение, продажу и обслуживание счета этого клиента, применяя соответствующую ставку дисконтирования (скажем, от 10 до 20 % в зависимости от стоимости капитала и оценки рисков). Расчеты пожизненной ценности продукта или услуги могут составлять десятки тысяч долларов или даже исчисляться шестизначными числами.

Расчеты CLV обеспечивают формальную количественную основу для планирования инвестиций в привлечение и удержание клиентов и помогают компаниям ориентироваться в долгосрочной перспективе. Исследователи и практики использовали множество различных подходов к моделированию и оценке CLV[66]. Общие факторы в таких моделях включают доходы, уже полученные от данного клиента; стоимость его привлечения и обслуживания; вероятность того, что он повторит покупку в будущем; вероятный срок, в течение которого клиент будет покупать у компании; ставку дисконтирования (т. е. стоимость капитала для фирмы). Маркетологи, использующие концепцию CLV, должны также принимать во внимание планируемые краткосрочные маркетинговые мероприятия по укреплению бренда, которые помогают повысить лояльность клиентов.

При измерении CLV важно учитывать не только ценность в денежном выражении, которую каждый клиент может непосредственно создать для компании, но и ту стратегическую ценность, которую этот клиент создаст, поддерживая компанию и продвигая ее предложение. Действительно, ценность клиента для компании отчасти зависит от способности и вероятности того, что он или она будет давать рекомендации и оставлять положительные отзывы. Однако столь же полезным, как и получение этих отзывов от потребителей, может быть то, что они напрямую взаимодействуют и предоставляют компании отзывы и предложения, что может привести к еще большей лояльности и росту продаж.

Памятка маркетолога

Индекс потребительской лояльности и удовлетворенность клиента

Многие компании считают измерение удовлетворенности клиентов своим главным приоритетом, но как им это сделать? Фредерик Райхельт из Bain предполагает, что действительно важен только один вопрос к клиенту: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете данный продукт или услугу другу или коллеге?»

Райхельта отчасти вдохновил опыт Enterprise Rent-A-Car. Когда в 1998 году компания сократила опрос об удовлетворенности клиентов с 18 вопросов до двух — один о качестве услуги по аренде автомобиля, а другой о вероятности того, что клиент снова будет пользоваться услугами компании, — то было обнаружено, что те, кто дал наивысшие оценки своим впечатлениям от аренды, в три раза чаще арендовали машины снова, чем те, кто поставил высшую оценку по второму вопросу. Фирма также обнаружила, что информация, полученная менеджерами от неудовлетворенных клиентов, помогла ей скорректировать свою деятельность в правильном направлении. Это понимание в конечном итоге привело к разработке индекса потребительской лояльности.

При типичном опросе, который воплощает идеи Райхельта, клиентам предлагается оценить по шкале от 1 до 10 вероятность того, что они порекомендуют компанию. Затем следует вычесть процент

«недоброжелателей» (тех, кто дал оценку от 0 до 6) из процента «сторонников» (тех, кто поставил баллы 9 или 10), чтобы получить значение индекса потребительской лояльности (NPS). Клиенты, которые оценивают бренд на 7 или 8 баллов, считаются «пассивно удовлетворенными» и не учитываются вовсе. Типичный набор показателей NPS находится в диапазоне от 10 до 30 %, но компании мирового класса могут набирать и более 50 %.

Райхельт за эти годы получил множество сторонников. American Express, Dell и Microsoft приняли показатель NPS, а некоторые компании даже привязали к нему бонусы своих менеджеров. Philips сосредоточилась на привлечении сторонников, а также на решении проблем недоброжелателей, разработав специальную программу, помогавшую клиентам, которые продемонстрировали свою готовность рекомендовать бренд, действительно это делать с помощью записанных на пленку отзывов и обращений.

Райхельт говорит, что разработал NPS в ответ на слишком громоздкие и, следовательно, неэффективные опросы клиентов. Поэтому неудивительно, что фирмы-клиенты хвалят NPS за простоту и тесную взаимосвязь с финансовыми показателями. Когда Intuit применила NPS к своему продукту TurboTax, полученные отзывы выявили неудовлетворенность процедурой предоставления скидок на это программное обеспечение. После того как Intuit отменила требование предоставления подтверждения покупки, продажи подскочили на 6 %.

Несмотря на популярность NPS, помните, что это лишь один из многих параметров, по которым можно измерить удовлетворенность клиентов. Из-за своей простоты NPS в состоянии улавливать различные нюансы и, следовательно, может давать неточные результаты. Распространенная критика заключается в том, что множество разных шаблонов ответов могут привести к одному и тому же NPS. Например, NPS равен 20 %, когда сторонников 20 %, пассивно удовлетворенных клиентов — 80 %, а недоброжелателей — 0 %. Но точно такой же NPS будет, когда сторонников 60 %, пассивно удовлетворенных клиентов — 0 %, а недоброжелателей — 40 %. Однако управленческие последствия в этих двух случаях очень разные. Еще одна распространенная критика заключается в том, что NPS не является полезным показателем для оценки объемов будущих продаж или роста, потому что он игнорирует важные соображения, связанные с затратами и доходами.

Другие ставят под сомнение реальную поддержку NPS со стороны исследовательского сообщества. Одно всестороннее академическое исследование 21 фирмы и более 15 000 потребителей в Норвегии не показало, что NPS превосходит по своей полезности и точности любые другие показатели, такие как ACSI (American Customer Satisfaction Index — американский индекс удовлетворенности клиентов). Некоторые критиковали показатели NPS и ACSI за неполный учет бывших клиентов компании или тех, кто никогда ими и не был. Мнения людей о любом из отдельных элементов или индексов, измеряющих удовлетворенность клиентов, частично зависят от того, как они оценивают компромисс между простотой и сложностью[67].

ВЫВОДЫ

1. Лояльность клиентов отражает глубоко укоренившееся стремление покупать или стать постоянным покупателем и потребителем предпочитаемого бренда, продукта или услуги в будущем. Лояльность — это континуум, причем разные уровни лояльности различаются по силе и варьируются от простой удовлетворенности предложением компании до крайней приверженности, когда клиенты становятся активными «проповедниками» достоинств продукции и брендов компании и ее самой — ее «миссионерами».
2. Удовлетворение потребностей клиентов является ключом к формированию их лояльности. Удовлетворенность— это ощущение того, что «все получилось как надо», или, наоборот, чувство разочарования человека, возникающее в результате сравнения воспринимаемых характеристик продукта или услуги с тем, что от него ожидалось. Признавая, что высокая удовлетворенность приводит к высокой лояльности клиентов, компании должны обеспечивать свое соответствие ожиданиям клиентов или даже превосходить их.
3. Удовлетворенность клиентов, качество продукции, услуг и прибыльность компании тесно связаны между собой. Более высокий уровень качества приводит к более высокому уровню удовлетворенности клиентов, что дает возможность устанавливать более высокие цены и часто приводит к снижению затрат.
4. Чтобы обеспечить свой устойчивый рост, компания должна не только привлекать новых клиентов — она также должна удерживать существующих и способствовать тому, чтобы они увеличивали свой бизнес с ней. Потеря выгодных клиентов может резко и негативно повлиять на прибыль фирмы. Три наиболее эффективные стратегии повышения лояльности клиентов — это обеспечение тесного взаимодействия с ними, разработка программ лояльности и создание сообществ брендов.
5. Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) — это процесс тщательной обработки, анализа подробной информации об отдельных клиентах во всех точках соприкосновения с ними, а затем и соответствующих действий для того, чтобы добиться их максимальной лояльности. Конечной целью CRM является разработка программ по привлечению и удержанию нужных

клиентов, а также удовлетворению индивидуальных потребностей наиболее ценных из них. Популярные стратегии улучшения управления взаимоотношениями с клиентами — это кастомизация, предоставление клиентам более широких возможностей по воздействию на фирму, организация работы «сарафанного радио» и деятельности по обработке жалоб клиентов.

6. Пожизненная ценность клиента (CLV) отражает денежный эквивалент ценности, которую клиенты создадут для компании за все время своего взаимодействия с ней. CLV может относиться к ценности, созданной отдельным клиентом, или к совокупной ценности, созданной всеми клиентами компании, — к «сумме пожизненных ценностей всех клиентов». Целью управления взаимоотношениями с клиентами является создание высокой пожизненной ценности клиента.
7. Компания должна стремиться к созданию потребительской ценности во всех случаях, когда покупатель сталкивается с ее продуктами, услугами или брендами, от реального опыта использования до взаимодействия в рамках личностных или массовых маркетинговых коммуникаций либо случайного наблюдения. Компании, которые оказываются не в состоянии постоянно обеспечивать максимальную ценность для своих клиентов, скорее всего, со временем столкнутся с эрозией своей клиентской базы.
8. Менеджеры по маркетингу должны уметь рассчитывать пожизненную ценность своей клиентской базы, чтобы достигать понимания того, что следует ожидать в отношении будущих прибылей. Анализ прибыльности клиентов помогает определить наиболее ценных клиентов фирмы и разработать стратегии создания ценности для них таким образом, чтобы способствовать выстраиванию их долгосрочной лояльности. При измерении пожизненной ценности клиента важно учитывать не только ценность в денежном выражении, которую каждый клиент может создать для компании непосредственно, но и ту стратегическую ценность, которую он создаст, поддерживая и рекомендуя предложения компании и ее саму другим людям.

В центре внимания

Stitch Fix

Stitch Fix — это подписной интернет-сервис, занимающийся вопросами персонального стиля в одежде. Одежда, которую получают его клиенты, создается стилистами на основе данных о них из их опросов, анализа их привычек и поведения в социальных сетях, личных заметок и других данных. Концепция была разработана участницей программы MBA Гарвардского университета Катриной Лейк после того, как результаты одного из исследований показали, что очень многие люди не любят ходить в магазины за одеждой. Она узнала, что для значительного числа потребителей процесс выбора и примерки одежды является утомительным даже при совершении покупок в интернете. Лейк рассматривала этот вывод как важную предпосылку успеха в организации доступного сервиса индивидуализированных покупок, который удовлетворил бы острую потребность на рынке одежды.

Лейк разработала прототип своей концепции в 2011 году, попросив друзей в районе Бостона заполнить опросы относительно аспектов стиля. Первоначально данные о предпочтениях, полученные в результате этих опросов, сохранялись в электронных таблицах. Затем она ходила по магазинам и, исходя из этих предпочтений, выбирала одежду, разнося потом коробки с покупками по домам своих друзей. Они платили ей за одежду, которую захотели оставить себе, а остальное она возвращала в магазины. Венчурный капиталист Стив Андерсон поддержал эту концепцию, и год спустя компания Stitch Fix арендовала небольшой офис в Сан-Франциско. Каждую неделю ее сотрудники ходили по магазинам, покупали одежду и отправляли ее из этого офиса. Спрос на посылочные коробки фирмы, называемые «фиксами», скоро превысил возможности офиса. В какой-то момент у компании оказался сформирован двухлетний лист ожидания. Это побудило Stitch Fix расшириться, открыв склады для управления запасами и наняв руководителей для оптимизации бизнес-операций.

По мере роста Stitch Fix перед компанией встала серьезная задача: создать персонального стилиста для каждого. Крайне идиосинкразическая природа моды сделала задачу предсказания того, какую одежду захотят покупатели, весьма сложной. Компания знала, что модные тенденции приходят и уходят согласно каким-то веяниям, которые трудно предвидеть. Кроме того, такие аспекты, как крой, стиль и материал, — это те качества, которые клиенты учитывают, решая, хотят ли они оставить одежду себе. Если какой-либо из этих трех аспектов покупателю не нравился, Stitch Fix сталкивалась с возвратами. Летом 2012 года компания сделала предположения о том, какую одежду покупатели хотели бы приобрести в этом сезоне, оказавшиеся ошибочными, и была вынуждена списать большое количество своих складских запасов. Сделав выводы из этой ошибки, Stitch Fix начала больше инвестировать в разработку своих алгоритмов по сбору данных о стилях и их анализу. Фирма обратилась к эксперту по алгоритмам Эрику Колсону, который ранее занимал должность технического и научного вице-президента в Netflix. В своей новой роли директора по алгоритмам Колсон руководил своей командой по сбору огромных объемов данных о клиентах Stitch Fix. Широкий

спектр собранных данных включал физические параметры тела, предпочтения в стилях и виды ранее носившейся одежды. Алгоритмы Stitch Fix, основанные на машинном обучении, затем были объединены с информацией, требующей мнения и суждения стилиста, такой как модные тенденции и личные запросы клиентов.

Алгоритмы, разработанные Stitch Fix, значительно повысили эффективность предсказания тенденций в индивидуальных стилях, что помогло оптимизировать складские запасы, но при этом сохранить способность удовлетворять запросы клиентов. По мере того как клиенты делились с компанией информацией, рекомендации по одежде Stitch Fix становились все более и более точными, а многочисленные методы прогнозирования модных стилей компании побуждали клиентов оставаться подписанными на сервис в течение длительных периодов времени. Так, данные о продажах показали, что четверть клиентов Stitch Fix сохраняли подписку не менее девяти месяцев. Кроме того, аналитика Stitch Fix стала настолько сложной, что с ее помощью можно было предсказать, на каком этапе цикла покупки находится клиент. С ее помощью было установлено, что большинство клиентов подписывались на сервис Stitch Fix, когда приходили к выводу, что содержимое их платяных шкафов нуждалось в кардинальном обновлении, поэтому они за короткий отрезок времени заказывали несколько коробок-фиксов. По мере того как их шкафы заполнялись, покупатели становились все более и более конкретными в своих предпочтениях. Комбинация этих двух факторов помогла Stitch Fix адаптировать различные уровни запасов к различным типам потребностей в одежде, обеспечивая меньшее число возвратов.

Stitch Fix

Источник: sjscreens/Alamy Stock Photo

Алгоритмы Stitch Fix не ограничивались оптимизацией в персонализации одежды, скорее, они использовались для улучшения всех аспектов деятельности компании. Команде по обработке и анализу данных было предложено изучить различные проблемы, с которыми столкнулось руководство Stitch Fix, и написать алгоритмы для улучшения логистики, процесса закупок и оценки спроса. Эти алгоритмы помогают снизить капитальные затраты, увеличить оборачиваемость складских запасов и ускорить доставку продукции покупателям. Один алгоритм был создан для отслеживания перемещений сотрудников склада компании, чтобы помочь оптимизировать их внутренние маршруты, экономя им время и энергию.

Машинное обучение, которое использует Stitch Fix, также помогло компании выпустить собственную линию одежды Hybrid Design. Специалисты по исследованию больших данных увидели, что многие «дыры» в ассортименте продуктов на рынке одежды можно заполнить, комбинируя успешные «черты» или «особенности». Например, Stitch Fix объединила воротничок, выкройку и рукава от трех разных предметов одежды, чтобы создать новую блузку. В первый год своего существования Hybrid Design выпустила более 25 различных предметов для женщин, чтобы удовлетворить их «открытые» потребности в стиле, размерах и дизайне.

Большая часть успеха Stitch Fix может быть объяснена ее корпоративной культурой, в основе которой лежит анализ данных, на котором базируется ее операционная деятельность. Данные и алгоритмы помогли компании управлять складскими запасами, прогнозировать будущий спрос на разные продукты, разрабатывать и поставлять новые продукты, о потребности в которых клиенты даже не подозревали. Stitch Fix даже демонстрирует на своем веб-сайте «Алгоритмический тур», показывающий, как компания использует собранные данные. Эффективно используя в своей деятельности эту аналитику, Stitch Fix смогла увеличить розничные продажи до более чем 1,6 миллиарда долларов к 2019 году[68].

Вопросы

1. Каким образом Stitch Fix получает выгоду от использования рыночных данных для достижения понимания потребностей клиентов?
2. Какую роль играет кастомизация в бизнес-модели Stitch Fix? Могут ли конкуренты легко воспроизвести эту бизнес-модель?
3. Какие плюсы и минусы имеет подход Stitch Fix к разработке рыночных предложений с использованием искусственного интеллекта и машинного обучения?

Caesars Entertainment

История компании Caesars Entertainment восходит к 1937 году, когда ее основатель Билл Харра открыл свой первый клуб в городе Рино после того, как штат Невада легализовал казино и азартные игры. Harrah's Entertainment быстро стала одной из крупнейших компаний, занимающихся организацией казино, и в 1973 году стала первой из них, кто оказался в листинге на Нью-Йоркской фондовой бирже. В конце 1980-х Harrah's Entertainment расширялась по всей территории Соединенных Штатов, поскольку все больше и больше юрисдикций легализовывали азартные игры в казино, в конечном итоге став одним из самых узнаваемых имен среди американских компаний, работающих на этом рынке. После приобретения в 2005 году компании Caesars Entertainment в 2010 году Harrah's Entertainment была переименована в Caesars Entertainment.

Давнее внимание Harrah's Entertainment к вопросам лояльности клиентов было вызвано Биллом Харра, который прославился тем, что всегда пытался лучше узнавать своих клиентов и запрашивал их отзывы о своих казино, чтобы повысить их удовлетворенность. Руководствуясь теми же идеями, Фил Сатр, ставший генеральным директором Harrah's в 1984 году, начал рассылать клиентам, выигравшим

джекпоты на игровых автоматах, формы отзывов с предложением их заполнить. Эти формы показали Сатру, что многие завсегдатаи Harrah's посещали более одного заведения фирмы. Ранее руководство предполагало, что клиенты обычно посещают только один объект. Кроме того, Сатр узнал, что клиенты, которые часто посещают именно несколько разных заведений компании, вносят наибольший вклад в рост доходов Harrah. Чтобы ориентироваться на этот потребительский сегмент, в 1997 году Harrah's расширила свою существующую программу лояльности на все свои точки в США. Новая программа получила название Total Gold. Когда участники вставляли свои карты в игровые автоматы, в базе данных фиксировались количество сыгранных ими игр и их результаты. Во время игры участники зарабатывали очки, которые можно было обменять на вознаграждение, такое как блюда в ресторанах, гостиничные номера и авиабилеты.

Несмотря на популярность программы вознаграждений Harrah's, в середине 1990-х компания росла медленно. Тогда фирма наняла Гэри Лавмана, профессора Гарвардской школы бизнеса, в качестве нового главного операционного директора и поручила ему трансформировать операционную стратегию Harrah's и повысить эффективность компании. Изучая данные, которые Harrah's собирала на протяжении многих лет, Лавман заметил, что многие посетители приходят в разные казино, в том числе других компаний. Он посчитал, что, снизив «нелояльность» клиентов, Harrah's сможет значительно увеличить продажи без необходимости открывать новые точки. Он также заметил, что 26 % игроков, посетивших заведения Harrah's, приносили 82 % дохода компании. Присмотревшись к демографическим характеристикам клиентов Harrah's, Лавман увидел, что основную часть этих клиентов составляли люди среднего и пожилого возраста, которые при обмене бонусных баллов отдавали предпочтение получению бесплатных фишек для игры в казино, а не посещениям отелей. Он пришел к выводу, что, вознаграждая клиентов по-разному в зависимости от частоты их посещений и игрового поведения, Harrah's может повысить лояльность клиентов и увеличить продажи.

Используя эту новую информацию, Лавман пересмотрел программу Total Gold и изменил название на Total Rewards. Новая программа вознаграждает клиентов в зависимости от уровня, к которому они относятся: Gold, Platinum или Diamond. Эти категории отражали ожидаемую CLV для компании, рассчитанную на основе предполагаемой частоты посещений и суммы, потраченной за одно посещение. Каждый уровень предоставляет клиентам различные привилегии, такие как возможность прохода вне очереди в рестораны и к стойкам регистрации для держателей карт Platinum и Diamond. Владельцы карт Diamond также получают привилегии, включающие личное внимание к ним шеф-поваров в ресторанах Harrah's и индивидуальное обслуживание со стороны персонала в отелях. Система опирается на обширную базу данных и аналитику Harrah. Программа позволяет Harrah's собирать информацию о том, кто является их клиентом, и о поведении клиента во время посещения казино. Данные клиентов собираются с момента, когда они регистрируются для посещения, и до момента, когда они уходят. Это приводит к предоставлению высокоперсонализированного обслуживания для частых посетителей.

Harrah's также начала уделять приоритетное внимание прямой почтовой рассылке и телефонным звонкам, чтобы подталкивать постоянных клиентов возвращаться в казино вновь и вновь. Сотрудников, непосредственно занимавшихся телемаркетингом, инструктировали предлагать поощрения клиентам, которые не посещали заведения Harrah's в течение трех месяцев. Через пять лет после прихода Лавмана Harrah's удвоила расходы на прямую почтовую рассылку. Высокий уровень отклика на прямые обращения и телефонные звонки постоянным клиентам, который фиксировала компания, позволил сократить расходы на традиционную рекламу.

В дополнение к изменению своей программы лояльности компания также пересмотрела свою службу поддержки клиентов, чтобы улучшить общее качество их обслуживания. Лавман считал, что высочайший уровень обслуживания имеет решающее значение для завоевания лояльности клиентов. Harrah's начала предоставлять руководству больше инструментов и информации для эффективного найма и обучения новых сотрудников. Это привело к резкому снижению текучести кадров и формированию эффективной команды клиентского обслуживания. Компания также внедрила новые поощрения для сотрудников, направленные на то, чтобы сделать обслуживание клиентов высшим приоритетом: заведения, которые отчитывались о высоких показателях удовлетворенности клиентов, получали премии для вознаграждения сотрудников. В 2002 году Harrah's выплатила 14,2 миллиона долларов бонусов в рамках новой системы их премирования.

Давнее внимание Caesars Entertainment к формированию долгосрочной лояльности клиентов привело к тому, что компания стала одной из крупнейших игровых компаний США. В 2018 году у Caesars Entertainment было более 40 офисов по всему миру, а выручка составила почти 5 миллиардов долларов. Его программа Total Rewards также получила награду Best Players Club в рамках конкурса USA Today 10 Best Readers' Choice Awards 2018. На тот момент в программе было более 55 миллионов участников, получающих бонусы в виде доступа к различным казино, отелям, ресторанам, а также других видов вознаграждений.

Caesars Entertainment

Источник: Richard Green/Alamy Stock Photo

Вопросы

1. Какова роль управления взаимоотношениями с клиентами в индустрии развлечений? Какова взаимосвязь между удовлетворенностью клиентов, их лояльностью и прибыльностью компании?
2. Каковы ключевые аспекты программы лояльности клиентов Harrah's? Каковы ключевые факторы ее успеха?
3. Как Harrah's следует использовать последние разработки в области анализа больших данных, машинного обучения и искусственного интеллекта, чтобы повысить лояльность клиентов и создать ценность для акционеров?

Глава 20

Выход на глобальные рынки

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Объяснять, как компании принимают решения о том, стоит ли им выходить на зарубежные рынки.
2. Анализировать факторы, которые компании учитывают при принятии решения о выходе на глобальные рынки.
3. Описывать стратегии, которые используют компании для выхода на глобальные рынки.
4. Объяснять, как компании могут адаптировать свои маркетинговые стратегии к требованиям глобальных рынков.

Hyundai

Переориентация с завоевания доли рынка и погони за объемами на качество, подкрепленная новаторским подходом к гарантии, изменила имидж Hyundai Motor Company.
Источник: VDWI Automotive/Alamy Stock Photo

Страны становятся все более мультикультурными, а продукты и услуги, разработанные в одной стране, находят широкое признание в других странах. Рассмотрим глобализацию автомобильной промышленности. Согласно исследованию J.D. Power 2018 года, рассматривавшиеся в нем автомобили производились в 25 странах, 11 из которых не было в аналогичном обзоре пять лет назад. Этими 11 новыми местами производства автомобилей стали Бразилия, Китай, Финляндия, Индия, Италия, Нидерланды, Польша, Сербия, Испания, Таиланд и Турция[1]. Возьмем, к примеру, быстрое восхождение Hyundai.

Будучи когда-то синонимом дешевых и ненадежных автомобилей, Hyundai Motor Company пережила глобальную трансформацию. В 1999 году ее новый глава Монг-Ку Чанг заявил, что фирма сосредоточится не на объеме производства и доле рынка, а на качестве. Компания стала ориентироваться на лидера отрасли Toyota, внедрила процессы концепции «Шесть сигм»*, организовала межфункциональную разработку продуктов, стала более тесно сотрудничать с поставщиками и увеличила количество мероприятий по контролю качества. С последних мест в исследовании качества новых автомобилей в США, проведенного J. D. Power в 2001 году (заняв 32-е место из 37 автомобильных брендов), Genesis, премиальный бренд Hyundai, поднялся на первое к 2018 году. Hyundai также изменила свой подход к маркетингу. Провозглашение новаторской 10-летней гарантии стало убедительным сигналом надежности и качества автомобилей фирмы, и все больше потребителей начали по достоинству оценивать те преимущества, которые могли предложить им эти стильные автомобили. Рынок США был не единственным, привлекшим внимание Hyundai и его «младшего» и более доступного бренда Kia (в котором Hyundai является миноритарным акционером). Автомобили Hyundai продаются более чем в 200 странах. В компании работает более 110 000 человек по всему миру, а производственные и исследовательские центры расположены, в частности, в США, Канаде, Китае, Бразилии, Германии, Чехии, России и Египте. Новый девиз Hyundai Explore the Possibilities («Исследуйте возможности») отражает стремление компании к инновациям в глобальном масштабе[2].

Хотя международные рынки предоставляют значительные возможности для конкурирования, связанные с этим риски могут быть высокими. Однако у компаний, работающих в глобальных отраслях, нет иного выбора, кроме как интернационализировать свою деятельность. В этой главе мы рассмотрим основные решения, связанные с выходом на глобальные рынки.

---

* Концепция управления производством, получившая название «Шесть сигм», была разработана в компании Motorola в середине 1980-х годов, но получила широкое признание после ее внедрения в General Electric в 1990-е годы. Она широко описана в литературе по бизнес-администрированию, читатель может познакомиться с ней в большом числе источников. — *Примеч. науч. ред.*

РЕШЕНИЕ О ВЫХОДЕ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

Американские розничные сети, такие как The Limited и Gap, стали известными по всему миру. Голландская Ahold и бельгийская Delhaize получают от внешних рынков почти две трети и три четверти объемов своих продаж соответственно*. В Соединенных Штатах действуют многие иностранные глобальные розничные сети, например итальянская Benetton, шведские магазины товаров для дома IKEA, японская розничная компания по торговле повседневной одеждой Uniqlo.

Несколько факторов привлекают компании к выходу на международную арену. Во-первых, некоторые международные рынки могут предоставлять лучшие возможности для получения прибыли, чем внутренний рынок. Во-вторых, для достижения эффекта масштаба может потребоваться бóльшая клиентская база. Компания также может решить выйти за границу, чтобы уменьшить свою зависимость от какого-либо одного рынка. Еще одной причиной такого выхода может быть желание компании контратаковать глобальных конкурентов на их внутренних рынках. Решение компании выйти за границы своей исходной страны может также быть связано с ее желанием иметь возможность обслуживать своих клиентов, которые сами работают в глобальном масштабе и которым в связи с этим требуется обслуживание, где бы они ни находились.

Поскольку культуры разных стран все больше смешиваются, еще одним преимуществом глобальной экспансии является возможность переноса идей, продуктов или услуг с одного рынка на другой. Так, Cinnabon обнаружила, что продукты, которые она разработала специально для Центральной и Южной Америки, пользовались успехом также и в Соединенных Штатах, учитывая большое испаноязычное население США[3].

Несмотря на потенциальную привлекательность выхода на мировые рынки, многие компании предпочли бы остаться внутри своей страны, если бы ее рынок был достаточно большим. Их руководству не требовалось бы изучать другие языки и законы, иметь дело с неустойчивыми валютами, сталкиваться с политической и юридической неопределенностью или как-то переделывать свои продукты, чтобы удовлетворить потребности и ожидания клиентов, которые отличаются от тех, что живут в родной стране. Это нежелание часто основывается на реальных проблемах, связанных с проникновением на международные рынки.

Международные рынки создают различные проблемы, включая различия в покупательских привычках клиентов, необходимость получения признания в других обществах и отсутствие инфраструктуры маркетинговых коммуникаций и дистрибуции[4]. Выход на заграничные рынки сопряжен с двумя основными типами рисков.

- **Общие риски, связанные с выходом на новый рынок (и внутренний, и зарубежный).** Эти риски связаны с возможной неспособностью компании понять потребности клиентов и разработать предложение для удовлетворения этих потребностей, правильно определить угрозы со стороны конкурентов, выстроить эффективные сети снабжения и дистрибуции или продвигать свои рыночные предложения эффективным и экономичным образом.
- **Специфические риски, связанные с ведением бизнеса в другой стране.** Они обусловлены непониманием нюансов деловой культуры иностранного государства и тонкостей иностранного законодательства; отсутствием квалифицированных менеджеров с опытом работы в международном масштабе; возможностью сбоев и даже разрушения бизнеса из-за коммерческих и политических изменений, таких как колебания валютных курсов, изменения в таможенных тарифах и даже смены правительств, которые могут вести к экспроприации иностранной собственности.

Три крупнейших мировых розничных оператора — американский Walmart, британский Tesco и французский Carrefour— испытывали трудности при выходе на определенные зарубежные рынки. Рассмотрим связанные с этим проблемы Tesco.

Tesco

Компания Tesco открыла свои «мини-супермаркеты» для гурманов Fresh & Easy в Калифорнии после долгих исследований, в ходе которых они проводили время с американскими семьями

* В 2016 году Ahold и Delhaize объединились, теперь это компания под названием Ahold Delhaize. — *Примеч. науч. ред.*

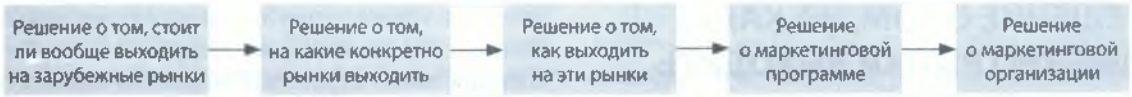


Рис. 20.1. Основные решения в отношении международного маркетинга

и снимали на видео содержимое их холодильников. Каждый из примерно 200 магазинов Fresh & Easy занимал площадь примерно 930 квадратных метров (примерно одна пятая площади стандартного супермаркета в США, но намного больше, чем у круглосуточных магазинов), в них основное внимание уделялось свежим продуктам питания. Несмотря на значительные инвестиции, после пяти убыточных лет и потерь в размере более 1,6 миллиардов долларов Tesco решила в 2013 году уйти с рынка. Компания столкнулась со множеством проблем. Ее покупатели в США не привыкли к готовым блюдам в британском стиле, кассовым аппаратам самообслуживания и нестандартной планировке магазинов. Другие жалобы заключались в том, что ассортимент продукции был слишком узким, не было пекарни, цветочный отдел не впечатлял, а в магазинах было физически слишком холодно. Соединенные Штаты были не единственным проблемным местом для Tesco. Компания покинула Японию годом ранее, а также сталкивалась с трудностями в Центральной и Восточной Европе. В то время как она сосредоточилась на географической экспансии, ее основной бизнес супермаркетов в Великобритании оказался отодвинут на второй план. В магазинах не хватало нужного персонала, свежие продукты не хранились должным образом, а новые продукты под своими торговыми марками не создавались. Попытка добавить в ассортимент непродовольственные товары, например, одежду и электронику, оказалась бесполезной во время общего спада, а попытки вхождения в новые сферы бизнеса, такие как банковское дело и телефония, отвлекали внимание, нужное для основного бизнеса. Пережив падение продаж в течение шести кварталов подряд в одних и тех же магазинах на своем внутреннем рынке, Tesco объявила об отказе от своих глобальных амбиций и о запуске программы обновления своих магазинов в Великобритании, выделив на это сумму в 1,7 миллиарда долларов[5].

Проблемы, преследовавшие Tesco в Великобритании, являются распространенным спутником чрезмерно агрессивной глобальной экспансии. Во многих случаях такое расширение происходит в ущерб необходимой поддержке работы на внутреннем рынке. Продавая все, от еды до телевизоров, Carrefour, вторая по величине розничная сеть в мире, также столкнулась с жесткой конкуренцией внутри своей собственной страны со стороны как небольших супермаркетов на рынке продуктов питания, так и специализированных розничных продавцов (таких как IKEA) на рынках всевозможных других товаров. Несмотря на сильные позиции в некоторых частях Европы и Азии, Carrefour (что по-французски означает «перекресток») была вынуждена прекратить свою деятельность в Японии, Южной Корее, Мексике, Чехии, Словакии, Болгарии, Швейцарии и Португалии.

Решение о выходе на заграничные рынки является первым из нескольких решений, которые компания должна принять при разработке своей глобальной стратегии. Если она пришла к выводу, что экспансия за рубеж действительно является лучшим способом действий, то она затем должна принять ряд более конкретных решений, в том числе о том, на какие рынки выходить, как на них выходить, какую конкретную маркетинговую программу использовать для каждого рынка и как структурировать маркетинговую организацию в каждой стране. Эти решения показаны на рис. 20.1 и обсуждаются в следующих разделах.

Tesco

После того как не слишком успешные попытки выйти на рынки США и других стран мира поставили под угрозу ее бизнес в Великобритании, Tesco умерила свои глобальные амбиции и сосредоточилась на обновлении своих торговых точек в Великобритании.
Источник: Ian Dagnall/Alamy Stock Photo

РЕШЕНИЕ О ТОМ, НА КАКИЕ ИМЕННО РЫНКИ ВЫХОДИТЬ

Принимая решение выйти на заграничные рынки, компания должна определить свои маркетинговые цели и политику. К какому отношению зарубежных продаж к общему объему своих продаж она будет стремиться? Большинство компаний начинают за границей с малого. Некоторые планируют этим и ограничиться; у других имеются планы на бóльшее.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТОГО, НА КАКОЕ КОЛИЧЕСТВО ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКОВ ИМЕЕТ СМЫСЛ ВЫХОДИТЬ

Компания должна решить, на рынки скольких стран она будет выходить и как быстро расширять свою деятельность. Обычная стратегия для этого — каскадный подход, когда выход по странам осуществляется последовательно, а также подход в духе спринклера (разбрызгивателя), когда на рынки многих стран выход происходит одновременно. Все чаще фирмы — особенно высокотехнологичные и интернет-фирмы — рождаются глобальными и с самого начала выходят на общемировой рынок.

Matsushita, BMW, General Electric, Benetton и The Body Shop использовали каскадный подход, который позволяет им тщательно планировать расширение и с меньшей вероятностью приводит к перенапряжению человеческих и финансовых ресурсов. Но когда решающее значение имеет преимущество первопроходца и преобладает высокая степень соревновательности, подход «разбрызгивателя» предпочтительнее. Apple, Gillette и Unilever использовали его для некоторых своих продуктов. Основными рисками спринклерного подхода являются необходимость значительных ресурсов и сложность планирования стратегий выхода на множество разнообразных рынков.

Компания также должна выбирать, на рынки каких стран ей имеет смысл выходить со своим продуктом, исходя из таких факторов, как география, доходы, численность населения и политический климат. В игру вступают и соображения конкуренции. Возможно, лучше выйти на рынки, где уже появились конкуренты, чтобы заставить их защищать там свою долю рынка, а также узнать, как они осуществляют маркетинг в этой среде.

Важнейшим соображением, без сомнения, является рост рынка. Закрепиться на быстрорастущем рынке может быть очень привлекательным вариантом, даже если этот рынок, вероятно, скоро будет переполнен конкурентами. KFC вошла во множество стран как первопроходец, представив свою концепцию розничной торговли по франшизе и сделав свой маркетинг культурно значимым.

KFC

KFC — один из самых узнаваемых брендов ресторанов быстрого обслуживания в мире, насчитывающий более 21 000 заведений по всему свету. Компания всемирно известна своим жаренным по оригинальному рецепту цыпленком, приготовленному с приправой, являющейся той же секретной смесью 11 трав и специй, которую полковник Харланд Сандерс усовершенствовал более полувека назад. KFC является крупнейшей, старейшей, самой популярной и быстрорастущей сетью ресторанов быстрого обслуживания в Китае, многие из более чем 5000 точек которой имеют стабильную 20 %-ю среднюю маржу. Компания адаптировала свое китайское меню к местным вкусам, добавив такие блюда, как Dragon Twister, рулет с куриными полосками, соусом из утки по-пекински, огурцами и зеленым луком. У KFC даже есть китайский талисман — дружелюбный по отношению к детям персонаж по имени Чики, который, по словам компании, стал «Рональдом

KFC

KFC удалось преодолеть проблемы, связанные со своей глобальной экспансией, адаптировав меню и рекламу к логистическим и культурным требованиям конкретных стран.
Источник: Lou-Foto/Alamy Stock Photo

Макдональдом Китая». Как и любой развивающийся рынок, Китай также создает для KFC проблемы. Продажи там резко упали в начале 2013 года, когда государственные китайские СМИ обвинили компанию в использовании тех местных поставщиков, которые пичкали своих кур чрезмерным количеством антибиотиков, чтобы стимулировать более быстрый их рост. Последовала буря в социальных сетях, в результате чего KFC извинилась за отсутствие достаточно жесткого контроля. Проблемы с цепочками поставок создали другую проблему в Африке — следующей цели роста KFC. Без внутренних поставок курятины компания была вынуждена импортировать ее, что в Нигерии и Кении является незаконным. Чтобы решить проблему с поставками в Нигерии, в меню добавили рыбу. По мере выхода на новые африканские рынки компания позаботилась о локализации своего меню, продавая в Кении «угали» (разновидность каши), а в Нигерии рис джолоф, а также стала использовать свойственные местной культуре элементы на стенах своих ресторанов и в своей рекламе[6].

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ РЫНКОВ

Как компания выбирает среди множества всех потенциальных рынков, на какие из них она будет выходить? Одним из ключевых факторов является их физическая близость. Многие компании предпочитают продавать в соседние страны, потому что они лучше понимают их специфику и могут более эффективно контролировать затраты на расширение. Неудивительно, что двумя крупнейшими экспортными рынками США являются Канада и Мексика или что шведские компании сначала продавали продукцию своим скандинавским соседям.

В других случаях выбор определяется культурной близостью. Учитывая более знакомый язык, законы и общую культуру, многие американские фирмы предпочитают продавать в Канаде, Англии и Австралии, а не на более крупных рынках, таких как Германия и Франция. Однако компаниям следует быть осторожными при выборе рынков в зависимости от культурной близости. Помимо того, что они упускают из виду потенциально лучшие рынки, они могут анализировать реальные различия слишком поверхностно, что поставит их в невыгодное положение.

Часто имеет смысл работать в меньшем количестве стран с более глубокими вовлеченностью и проникновением в каждую из них. В целом компании отдают предпочтение странам с высокой рыночной привлекательностью и низким рыночным риском, в которых они обладают конкурентным преимуществом.

При оценке потенциальных рынков часто может быть необходимо рассмотреть преимущества привлечения тех групп населения, которые обслуживаются в недостаточной степени.

Подумайте, как следующие компании успешно вышли на развивающиеся рынки, предложив новаторские способы обслуживания таких ранее «невидимых» потребителей[7]. Grameenphone стала продавать сотовые телефоны в 35 000 деревень в Бангладеш, нанимая в качестве своих агентов деревенских женщин, которые фактически сдавали телефонное время в аренду своим односельчанам — по одному звонку за раз. Компания Colgate-Palmolive въезжала в индийские деревни с «видеофургонами», демонстрировавшими преимущества чистки зубов. A Corporación GEO строит жилье для малоимущих в Мексике, предлагая дома с двумя спальнями, которые являются модульными и расширяемыми.

Компании также могут захотеть принять во внимание положительное влияние хороших отношений с сотрудниками при оценке рынков. Когда компания Unilever представила шампуни TRESemmé в Бразилии, она заручилась поддержкой 40 крупных местных розничных продавцов, «обхаживала» модных блогеров, распространила 10 миллионов бесплатных образцов и запустила крупнейшую в истории компании однодневную онлайн-рекламу, которая в конечном итоге привлекла миллион поклонников к бразильской странице этого бренда на Facebook. Менее чем за год продажи TRESemmé в гипермаркетах и аптеках превзошли продажи легендарного шампуня P&G Pantene, что дало Unilever уверенность в том, что следующими ее шагами будут выходы в Индию и Индонезию[8].

Компании изучают нюансы маркетинга для все более широких слоев населения на развивающихся рынках, особенно когда снижение затрат трудно реализовать из-за сложившейся цепочки поставок, методов производства и стратегии дистрибуции фирмы, а также когда трудно добиваться существенной маржи при продажах из-за потребительской чувствительности к цене. Тем не менее правильное решение «маркетингового уравнения» на развивающихся рынках может принести большие дивиденды:

Меньший объем упаковки и более низкие цены часто имеют решающее значение, когда доходы местного населения и магазинные пространства

ограничены. Четырехцентовые пакетики моющего средства и шампуня Unilever пользовались большим успехом в сельской Индии, где до сих пор проживает 70 % ее граждан[9].

Подавляющее большинство потребителей на развивающихся рынках покупают свою продукцию в крошечных продуктовых магазинчиках-лавках, ларьках, киосках и семейных магазинах размером не больше чулана, которые Procter & Gamble называет «магазинами высокой частоты». В Индии продукты питания в основном покупаются в 12 миллионах местных семейных магазинов, называемых «киранами». Они процветают, предлагая удобство, кредиты и даже доставку на дом, хотя современная розничная торговля уже и там начинает разворачивать свое наступление[10].

Успешный выход на развивающиеся рынки требует особого набора навыков и тщательного планирования, а также способности делать ряд вещей и хорошо, и по-новому[11]. Продажи в развивающихся регионах не могут быть «обычным бизнесом». Экономических и культурных различий предостаточно, маркетинговая инфраструктура может едва существовать, а местная конкуренция может быть на удивление жесткой[12].

Многие фирмы из стран с развитыми рынками используют уроки, извлеченные из своего опыта ведения бизнеса в странах третьего мира, чтобы лучше конкурировать на своих внутренних или существующих рынках. Инновации в продуктах стали улицей с двусторонним движением между развивающимися и развитыми рынками. Задача состоит в том, чтобы творчески подумать о том, как маркетинг может воплотить в жизнь мечты большей части населения мира о повышении уровня жизни. Многие компании делают ставку на то, что они могут это сделать. По оценкам аналитиков, для того чтобы накормить прогнозируемое население мира, которое к 2050 году может составить 9 миллиардов человек, производство продуктов питания в глобальном масштабе должно увеличиться на 60 %, что является вызовом, в частности, для бренда John Deere.

John Deere

Линия 8R тракторов John Deere адаптирована к потребностям фермеров как на развитых, так и на развивающихся рынках по всему миру.
Источник: Jorge_Adriano/Shutterstock

Deere & Company

Компания Deere&Company (также известная как John Deere), производитель строительной, лесо- и сельскохозяйственной техники, ведет свою историю с 1937 года, когда Джон Дир основал одноименную компанию в Иллинойсе. Первоначально ориентированная на обслуживание рынка США, компания в настоящее время является крупнейшей компанией по производству сельскохозяйственной техники в мире, в которой работает более 60 000 человек по всему свету. Ее самая популярная продукция включает различные типы тракторов, кукурузоуборочные комбайны, комбайны для сбора сахарного тростника и хлопка, косилки и оборудование для полей для гольфа, а также аксессуары и сопутствующие услуги. John Deere 8R была первой линейкой тракторов, разработанной для удовлетворения потребностей различных фермеров в 130 странах мира. Модель 8R мощная, маневренная и экономичная, она лучше всего подходит для крупных ферм. В то же время она легко настраивается в соответствии с потребностями производителей на развивающихся рынках, таких как Бразилия и Россия, а также на развитых рынках США или Германии. Чтобы обслуживать свою разнообразную глобальную клиентскую базу, Deere имеет ряд заводов за пределами США как на развитых, так и на развивающихся рынках, включая Германию, Индию, Китай, Мексику и Бразилию[13].

РЕШЕНИЕ О ТОМ, КАК ВЫХОДИТЬ НА РЫНОК

Как только компания решает ориентироваться на конкретную страну, она должна выбрать наилучший способ вывода своих брендов на

соответствующий рынок. Широкий выбор этого включает непрямой экспорт, прямой экспорт, лицензирование, совместные предприятия и прямые инвестиции, как показано на рис. 20.2. Каждая последующая стратегия из этого ряда влечет за собой все бóльшую вовлеченность компании в деятельность на этом рынке, риски, необходимость контроля, но и потенциальную прибыль.

Выходя на глобальный уровень, фирмы часто начинают с работы с независимыми агентами и со входа на рынок соседней или похожей страны. Позже фирма создает экспортный отдел для управления своими агентскими отношениями. Еще позже она заменяет агентов собственными дочерними компаниями, занимающимися организацией продаж на наиболее крупных экспортных рынках. Это увеличивает инвестиции и риски, но также увеличивает и потенциал заработка. Далее для управления дочерними компаниями фирма заменяет отдел экспорта на отдел или подразделение международной деятельности. Если рынки большие и стабильные или если принимающей стране требуется местное производство, компания размещает там производственные мощности. К этому времени фирма работает как транснациональная компания и оптимизирует свои источники снабжения, финансирование, производство и маркетинг уже как глобальная организация.

В следующих разделах мы обсудим различные варианты выхода на зарубежные рынки.

НЕПРЯМОЙ И ПРЯМОЙ ЭКСПОРТ

Обычно компании начинают с экспорта, особенно непрямого экспорта, т. е. они работают через независимых посредников. Существует три типа организаций, которые действуют как посредники между компанией и международным рынком: местные экспортные агенты, кооперативные организации и компании по управлению экспортом. Внутренние экспортные торговцы покупают продукцию производителя, а затем продают ее за границу. Внутренние экспортные агенты, в том числе торговые компании, договариваются о продаже за границу за комиссию. Кооперативные организации осуществляют экспортную деятельность для нескольких производителей (часто сырьевых товаров, таких как фрукты или орехи) и частично находятся под их административным контролем. Компании по управлению экспортом соглашаются управлять экспортной деятельностью фирмы-производителя за определенную плату.

Непрямой экспорт имеет два преимущества. Во-первых, он требует меньше инвестиций: фирме не нужно развивать экспортный отдел, отдел продаж за границей или создавать сеть зарубежных контрактных партнеров. Во-вторых, он несет в себе меньше рисков: поскольку международные маркетинговые посредники привносят свое ноу-хау и услуги в отношения, продавец совершит меньше ошибок.

В конечном счете компании могут решить заниматься собственным экспортом. Инвестиции и риск тут несколько больше, но и потенциальный доход — тоже. Прямой экспорт осуществляется несколькими способами. Он может организовываться через собственный отдел экспорта, базирующийся в той же стране, что и головной офис, выполняющий чисто сервисную функцию, которая со временем может превратиться в автономный экспортный отдел, работающий как самостоятельный центр прибыли. В качестве альтернативы экспорт может включать филиал или дочернюю компанию за рубежом, которые занимаются продажами и дистрибуцией, а иногда также складированием, маркетингом и клиентским обслуживанием. Наконец, в экспорте могут участвовать выездные коммивояжеры по экспортным продажам, базирующиеся в родной стране фирмы.

Многие компании используют прямой или непрямой экспорт, чтобы «прощупать почву», прежде чем строить завод и производить свою продукцию за границей. Совершенно не обязательно посещать международные торговые выставки, если компания может эффективно использовать интернет для привлечения новых и поддержки существующих заграничных клиентов, закупок

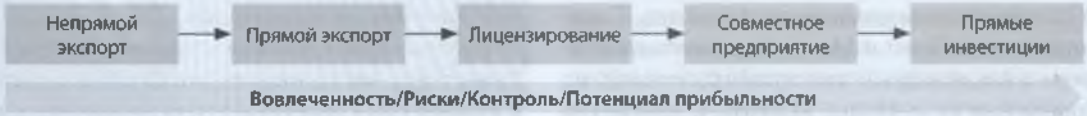


Рис. 20.2. Пять способов выхода на зарубежные рынки

нужной продукции у международных поставщиков и повышения узнаваемости своего бренда во всем мире.

Успешные компании адаптируют свои вебсайты, предоставляя и трансформируя содержание для конкретной страны (в идеале на местном языке), для международных рынков с самым высоким потенциалом. Через эти сайты также могут оказываться различные услуги. Поиск бесплатной информации о торговых и экспортных возможностях еще никогда не был таким простым. Локальные офисы фирм, занимающиеся продвижением их экспорта во многих странах, также имеют свои интернет-ресурсы и позволяют местным предприятиям размещать у себя ссылки на свои сайты.

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ

Лицензирование — это простой способ заниматься международным маркетингом. Лицензиар выдает лицензию иностранной компании на использование своего производственного процесса, товарного знака, патента, коммерческой тайны или другого ценного объекта за вознаграждение или роялти. Лицензиар выходит на новый для себя рынок, неся при этом очень небольшие риски; лицензиат же получает опыт в организации производства и/или хорошо известный продукт или торговую марку.

Однако лицензиар имеет меньший контроль над лицензиатом, чем над своими собственными производственными и торговыми предприятиями. Если бизнес лицензиата окажется очень успешным, сложится ситуация, при которой лицензирующая фирма отказывается от прибыли, а когда контракт закончится, может обнаружить, что создала себе на голову конкурента. Чтобы предотвратить это, лицензиар обычно поставляет своему партнеру некоторые критически важные запатентованные ингредиенты или компоненты продукта, не раскрывая секрета их производства (как это делает Coca-Cola со своим концентратом). Возможно, лучшая стратегия на случаи такого рода — это постоянно стремиться к лидерству в инновациях, чтобы лицензиат продолжал зависеть от лицензиара.

Условия лицензирования различаются. Такие компании, как Hyatt и Marriott, заключают контракты с владельцами иностранных отелей, по которым они (т. е. Hyatt, Marriott и другие) за определенную плату управляют этими бизнесами по своим стандартам. У управляющей компании может быть опцион на покупку доли в управляемой компании в течение установленного срока.

При контрактном производстве фирма нанимает местных производителей для выпуска своей продукции. У Volkswagen есть контракт с российским автомобильным конгломератом «Группа ГАЗ», согласно которому «ГАЗ» производит модели Volkswagen Jetta, Škoda Octavia и Škoda Yeti в Нижнем Новгороде для российского рынка. Toshiba, Hitachi и другие японские производители телевизоров используют контрактное производство для обслуживания восточноевропейского рынка. Эта модель партнерства снижает контроль компании над многими операционными процессами, она также рискует потерять потенциальную прибыль. Тем не менее это дает возможность начать бизнес на новом месте быстрее, сотрудничая с местным производителем с вариантом выкупить его позднее.

Наконец, компания может выйти на зарубежный рынок через франчайзинг как более комплексную форму лицензирования. Франчайзер предлагает полную концепцию бренда и операционную систему. В свою очередь, франчайзи платит франчайзеру определенные сборы. Операторы ресторанов быстрого обслуживания, такие как McDonald's, Subway и Burger King, работают по франшизе по всему миру, как и сервисные и розничные компании, такие как 7-Eleven, Hertz и Best Western Hotels.

СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Простое ведение бизнеса в другой стране может потребовать от фирмы лицензирования своего продукта, создания совместного предприятия с местной фирмой или закупок у местных поставщиков для выполнения требований «локализации производства». Многие фирмы создали глобальные стратегические сети, а победа достается тем, кто создаст лучшую сеть. Star Alliance объединяет 28 авиакомпаний, в том числе Lufthansa, United Airlines, Singapore Airlines, SAS и Avianca, в глобальном партнерстве, которое позволяет путешественникам по всему миру совершать почти беспрепятственные стыковки в сотни пунктов назначения.

Исторически сложилось так, что иностранные инвесторы часто присоединялись к местным в совместных предприятиях, в которых они разделяли права собственности и контроля.

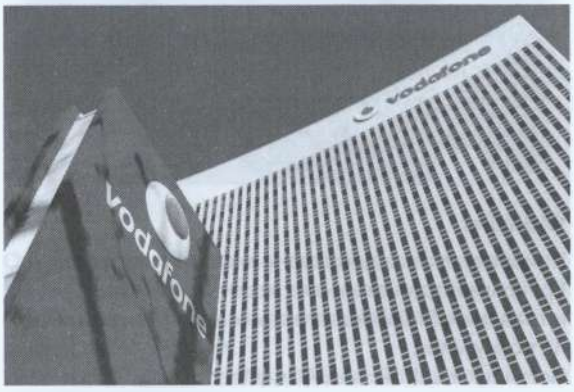
Совместное предприятие может быть необходимо или желательно по экономическим или политическим причинам. Иностранной фирме может не хватать финансовых, материальных или управленческих ресурсов для самостоятельной организации предприятия, или иностранное правительство может потребовать совместной собственности в качестве условия входа.

Ценность партнерства может выходить далеко за рамки увеличения продаж или доступа к дистрибуции. «Хорошие» партнеры разделяют ценности бренда, что помогает поддерживать согласованность в политике его продвижения на разных рынках. Например, жесткая приверженность McDonald's стандартизации продуктов и услуг является одной из причин, по которой ее розничные точки во всем мире так похожи. McDonald's отбирает своих глобальных партнеров одного за другим, чтобы найти «компульсивных победителей», которые сами, по своему характеру будут прилагать требуемые усилия.

После нескольких лет роста за счет приобретений и покупок долей в двух десятках компаний крупнейший в мире оператор беспроводной связи Vodafone начал искать сторонних партнеров, которые помогли бы ему использовать уже существующие активы.

Vodafone

Чтобы стимулировать инновации и рост, базирующаяся в Лондоне компания Vodafone применяет программное обеспечение с открытым исходным кодом и открытые платформы, которые позволяют ей использовать творческий потенциал и навыки других. Благодаря веб-порталу Betavine как любители, так и профессиональные разработчики программного обеспечения могут создавать и тестировать свои новейшие мобильные приложения в любой сети, а не только в сети Vodafone. Эти разработчики сохраняют за собой права на интеллектуальную собственность, но Vodafone заранее знакомится с последними тенденциями и обеспечивает совместимость инноваций со своей сетью. Новые приложения включают информацию о прибытии и отправлении поездов в режиме реального времени, о расписании показов фильмов и виджет Amazon.com с персонализированными данными. Имея 404 миллиона клиентов в 30 странах, компания стоимостью 46 миллиардов фунтов стерлингов без проблем нашла помощь у заинтересованных корпоративных партнеров. Dell сотрудничает с Vodafone в деле разработки ноутбуков и недорогих нетбуков со встроенным беспроводным широкополосным доступом через сети Vodafone[14].



Vodafone
Веб-портал Vodafone позволяет любителям и профессиональным разработчикам программного обеспечения создавать мобильные приложения в любой сети, предоставляя Vodafone ранний доступ к последним инновациям.
Источник: Zoonar GmbH/Alamy Stock Photo

Совместные предприятия также имеют и свои недостатки. Партнеры могут расходиться во мнениях по поводу инвестиций, маркетинга или политики в других областях. Один партнер может захотеть реинвестировать прибыль для роста, а другой – получить побольше дивидендов. Совместное владение также может помешать многонациональной компании проводить единую производственную и маркетинговую политику по всему миру.

ПРЯМЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

Высшей формой иностранного участия в бизнесе являются прямые инвестиции: иностранная компания может купить часть или полную долю в местной компании, построить собственные производственные или сервисные предприятия.

Если рынок достаточно велик, прямые инвестиции дают явные преимущества. Во-первых, фирма обеспечивает экономию затрат за счет более дешевой рабочей силы или сырья, использования государственных стимулов и экономии на транспортировке. Во-вторых, она укрепляет свой имидж в принимающей стране, поскольку создает рабочие места. В-третьих, она углубляет

свои отношения с правительством, клиентами, местными поставщиками и дистрибьюторами, что позволяет ей лучше адаптировать свою продукцию к местным условиям. В-четвертых, фирма сохраняет полный контроль над своими инвестициями и может разрабатывать производственную и маркетинговую политику, которая служит ее долгосрочным международным целям. В-пятых, она обеспечивает себе доступ на рынок в случае, если принимающая страна настаивает на том, что продаваемые на местном рынке товары должны иметь определенную степень производственной локализации.

Основным недостатком политики прямых инвестиций является то, что фирма подвергает крупные вложения своих средств таким рискам, как блокировка или девальвация местной валюты, ухудшение ситуации на местном рынке или экспроприация. Если принимающая страна законодательно требует высокого выходного пособия для местных сотрудников, то сокращение или закрытие операций может оказаться очень дорогостоящим делом. Компания также может быть не в состоянии успешно адаптировать свое предложение к потребностям и предпочтениям местных клиентов. Рассмотрим проблемы, с которыми столкнулась Starbucks, когда вышла на австралийский рынок.

Starbucks

Несмотря на феноменальный успех в США и многих других странах, бизнес Starbucks в Австралии не процветал. Первое кафе Starbucks открыло свои двери в этой стране в 2000 году, и фирма быстро разрослась до почти 90 заведений. Однако, несмотря на глубокую любовь австралийцев к кофе и традиции напитков на основе эспрессо, потребители не стекались в Starbucks, где предлагались более дорогие кофейные напитки, которые были слишком сладкими для местного вкуса. Понеся убытки в размере 105 миллионов долларов, в 2008 году компания была вынуждена закрыть две трети своих точек, оставив их только в крупных мегаполисах и курортных зонах, часто посещаемых туристами[15].

Вместо того чтобы выводить свои бренды на рынки других стран, многие компании выбирают приобретение местных брендов для своего портфеля. Сильные местные бренды могут точно «попадать» в потребительские настроения, что нередко оказывается трудным для брендов международных. Хороший пример компании, собирающей коллекцию «местных драгоценностей», — SABMiller.

SABMiller

С момента своего основания как доминирующая пивоварня в Южной Африке SABMiller получила присутствие в 75 различных странах мира благодаря ряду приобретений, включая покупку Miller Brewing в Соединенных Штатах. Компания производит такие известные бренды, как Grolsch, Miller Lite, Peroni, Pilsner Urquell, Castle Lager в Южной Африке и Victoria Bitter в Австралии. Однако ее глобальная стратегия резко контрастирует со стратегией ее основного конкурента: в то время как стратегия Anheuser-Busch InBev с Budweiser заключается в том, чтобы продавать бренд по всему миру, позиционируемый как «Американская мечта в бутылке», SABMiller называет себя «самым местным пивоваром из всемирных» и считает, что ключом к ее глобальному успеху является продвижение местных брендов, отражающих обычаи, взгляды и традиции каждой отдельной страны. Компания полагается на социологов, антропологов и историков, чтобы найти правильный способ создать «локальную близость», а также имеет в штате 10 аналитиков, единственной обязанностью которых является исследование сегментации на различных рынках. Перуанский бренд Cusqueña «отдает дань уважения элитному стандарту мастерства инков». Румынский бренд Timisoreana восходит к своим корням XVIII века. В Гане и других частях Африки мутное пиво Chibuku стоит всего 58 центов за литр, чтобы конкурировать с пивом местных пивоваров. Когда исследование показало, что многие любители пива в Польше считают, что «никто не воспринимает их всерьез», SABMiller запустила кампанию для своего бренда Tyskie, в которой иностранцы восхваляли пиво и поляков. Глобальная стратегия приобретений SABMiller сделала ее вторым по величине производителем пива в мире, пока в 2016 году она сама не была приобретена лидером рынка, бразильско-бельгийской корпорацией AB InBev[16].

SABMiller

Приобретая в каждой стране местных пивоваров, бренды которых отражают местные обычаи и традиции, SABMiller закрепила свое присутствие по всему миру.
Источник: Keith Homan/Alamy Stock Photo

Приобретение местной компании может сочетать преимущества основательного присутствия в данной стране с доступом к передовым технологиям, запатентованным ноу-хау и современным производственным процессам. Рассмотрим чешского автопроизводителя Škoda. Когда-то бывшая предметом шуток («Зачем на Škoda нужен обогреватель заднего стекла? Чтобы держать руки в тепле, когда толкаешь его»), Škoda была приобретена VW, которая вложила средства в повышение качества, чтобы предложить доступный вариант для потребителей во всем мире[17]. Инвестиции VW окупились: в 2017 году Škoda поставила более 1,2 миллиона автомобилей во многие страны мира, включая Китай, Германию, Великобританию, Италию, Индию, Израиль и Австралию[18].

Вместо создания партнерства фирма может принять решение о приобретении другой фирмы. Kraft приобрела Cadbury в 2010 году отчасти из-за глубоких корней, пущенных Cadbury на развивающихся рынках, таких как Индия, где Kraft не имела сильного присутствия. Это приобретение также позволило Kraft провести реструктуризацию и разделить свой бизнес на две компании: одна занималась продуктами питания, а другая — закусками. Несмотря на многочисленные преимущества, приобретения могут иметь существенные недостатки. Возможно, наиболее очевидным недостатком являются инвестиции, необходимые для полного приобретения и интеграции другой компании. Еще одним недостатком является потенциальное несоответствие между корпоративными культурами двух организаций — нередкий сценарий при глобальных поглощениях. Приобретение также представляет собой долгосрочное обязательство компании поддерживать присутствие в стране, в которой работает приобретенная компания. Следовательно, решение о таком шаге требует тщательного рассмотрения плюсов и минусов по сравнению с другими формами выхода на мировые рынки.

Oreo

Oreo стала по-настоящему глобальным брендом, творчески донося свой маркетинговый сигнал о «единении» и «любимом печенье молока» на рынках по всему миру.
Источник: Keith Homan/Alamy Stock Photo

РЕШЕНИЕ О ГЛОБАЛЬНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОГРАММЕ

Международные компании должны решить, насколько сильно необходимо адаптировать свою маркетинговую стратегию к местным условиям. С одной стороны, стандартизированная маркетинговая программа, применяемая по всему миру, обещает наибольшую согласованность действий в отдельных странах. Другой крайностью является локализованная маркетинговая программа, при которой компания в соответствии с концепцией маркетинга считает, что запросы потребителей сильно различаются, и адаптирует свой маркетинг к каждой целевой группе. Печенье Oreo представляет собой хороший пример последней стратегии.

Oreo

Запуская свой бренд печенья Oreo по всему миру, Kraft решила принять последовательное глобальное позиционирование Milk's Favorite Cookie («Любимое печенье молока»)*. Хотя это и не обязательно имеет большое значение во всех странах, оно укрепляло в целом желательные ассоциации, такие как воспитание, забота и здоровье. Чтобы обеспечить глобальное понимание своей концепции, Kraft создала «книгу брендов» в форме коробки из-под Oreo, в которой были обобщены основы управления брендами — что должно быть общим для разных стран, что можно изменить, а что нельзя. Сначала Kraft пыталась продавать американский Oreo повсюду. Когда исследования выявили культурные различия во вкусовых предпочтениях — китайцам печенье показалось слишком сладким, а индийцам — слишком горьким, — на разных рынках были представлены новые формулы. В Китае печенье делали менее сладким и с разными начинками, такими как мороженое из зеленого чая, виноград-персик, манго-апельсин и малина-клубника. В Индонезии есть шоколадно-арахисовый вкус, в Аргентине — вкусы с банановой начинкой и dulce de leche. В ка-

* Данная фраза по-русски звучит не очень благозвучно — напрашивается другой перевод: «любимое молочное печенье». Однако тогда искажался бы смысл этого слогана — печенье Oreo всегда позиционировалось как то, которое надо обмакнуть в молоко, прежде чем съесть. Поэтому подчеркивается не то, что тесто печенья «молочное», а то, что печенье Oreo неразлучно с молоком. — *Примеч. пер.*

честве примера «обратной инновации» Kraft успешно представила некоторые из этих новых вкусов в других странах. Компания также адаптирует свои маркетинговые действия, чтобы быть лучше понятой местными потребителями. В одном китайском рекламном ролике ребенок показывает первой китайской звезде НБА Yao Ming, как макать печенье Oreo в молоко[19].

Наличие стандартизированной маркетинговой программы дает множество преимуществ. К ним относятся экономия за счет масштаба производства и распределения, более низкие затраты на маркетинг, постоянство имиджа бренда, способность использовать хорошие идеи на разных рынках и единообразие маркетинговой практики.

В то же время наличие стандартизированной маркетинговой программы имеет ряд недостатков. Она игнорирует различия в таких областях, как потребности клиентов, их желания и то, как продукты ими используются; реакции клиентов на маркетинговые программы и мероприятия; разная конкурентная среда; особенности правового, культурного и политического контекста.

СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКТА В ГЛОБАЛЬНОМ МАСШТАБЕ

Разработка глобальных стратегий продвижения продукта требует знания того, какие типы продуктов или услуг легко стандартизируются и каковы соответствующие стратегии адаптации. Существуют три основные глобальные стратегии: прямое расширение, адаптация или «изобретение» продукта.

Прямое расширение. В рамках этой стратегии продукт представляется на внешнем рынке без каких-либо изменений. Эта стратегия заманчива, потому что не требует дополнительных затрат на исследования и разработки, переоснащение производства или рекламные модификации. Прямое расширение было успешным для фотокамер, бытовой электроники, многих станков и инструментов.

Многие изделия высшего класса и роскоши также зависят от стандартизации продукции, потому что качество и престиж часто могут котироваться одинаково в разных странах. Факторы культуры и благосостояния влияют на то, как быстро новый продукт становится популярным в стране, хотя темпы его принятия и распространения со временем становятся все более одинаковыми в разных странах. Конечно, маркетологам продуктов питания и напитков будет сложнее их стандартизировать, учитывая сильно различающиеся вкусы и культурные привычки[20].

Но стандартизация может иметь и неприятные последствия, если потребители в разных странах сильно различаются в отношении знаний о продукте, предпочтений и поведения при его использовании. Компания Campbell Soup Company потеряла около 30 миллионов долларов, внедряя концентрированные супы в Англии; потребители видели дорогие маленькие банки и не понимали, что в них нужно добавлять воду. Вот еще несколько известных маркетинговых ошибок при глобальной стандартизации.

Открытки Hallmark потерпели неудачу во Франции, где потребители не любят приторных сантиментов и предпочитают писать на них собственные тексты.

Philips стала прибыльной в Японии только после того, как уменьшила размер своих кофеварок, чтобы они подходили для небольших кухонь, и бритв, чтобы они подходили для небольших размеров рук.

Coca-Cola прекратила розлив в свою большую двухлитровую бутылку в Испании после того, как обнаружила, что лишь немногие испанцы владеют холодильниками, способными ее вместить.

Напиток Tang от General Foods поначалу потерпел неудачу во Франции, когда его позиционировали как заменитель апельсинового сока на завтрак. Французы пьют мало апельсинового сока и почти никогда не пьют его за завтраком.

Пирожки Pop-Tarts от Kellogg потерпели неудачу в Великобритании, потому что там тостеры имеются в меньшем числе домохозяйств, чем в Соединенных Штатах, и продукт был слишком сладким для британского вкуса.

Американская маркетинговая кампания зубной пасты Crest от Procter & Gamble в Мексике поначалу провалилась. Мексиканцы не слишком заботились о пользе предотвращения кариеса и не слишком «велись» на привлекательность «научно-ориентированной» рекламы.

General Foods растратила миллионы, пытаясь внедрить упакованные смеси для тортов в Японию, где в то время только в 3 % процентах домов были духовки.

Полироль для пола компании S.C. Johnson провалилась в Японии изначально. Она делала полы слишком скользкими в культурной среде, в рамках которой люди дома обувь не носят.

Вместо полной кастомизации своих продуктов компания может по-разному позиционировать свои предложения на разных рынках. В рамках бизнеса по производству медицинского оборудования Philips традиционно приберегала высококачественные продукты премиум-класса для развитых рынков, а на развивающихся делала упор на доступные изделия только с базовой функциональностью. Однако теперь эта фирма все чаще занимается их разработкой, проектированием и производством на развивающихся рынках, таких как Китай и Индия.

С ростом среднего класса на многих развивающихся рынках фирмы формируют портфели продуктов, чтобы получать доходы с различных потребительских сегментов. Французская продовольственная компания Danone производит множество высококачественных продуктов для здоровья, таких как йогурты Dannon, минеральная вода Evian и детское питание Blédina, но она также продает продукты по гораздо более низким ценам, ориентируясь на потребителей с бюджетом на питание «доллар в день».

Адаптация продуктов. Различия в поведении потребителей, а также исторические рыночные факторы заставляют маркетологов по-разному позиционировать товары на разных рынках. Из-за всех этих различий большинство продуктов требуют хотя бы некоторой адаптации[21]. Даже Coca-Cola в некоторых странах становится более сладкой или менее газированной. Вместо того чтобы предполагать, что она может представить свой отечественный продукт «как есть» в другой стране, компания должна рассмотреть изменения в следующих элементах и определить, какие из них, если они будут приняты, принесут больше доходов, чем потребуют затрат: характеристики продукта, маркировка, цвета, ингредиенты, упаковка, торговая марка, стимулирование продаж, цены, особенности рекламы (основной рекламный посыл, медийные средства и творческое исполнение). Рассмотрим следующие примеры.

Пиво Heineken — это элитное пиво суперпремиум класса в Соединенных Штатах, но на внутреннем рынке в Нидерландах оно является весьма средним.

Автомобили Honda ассоциируются со скоростью, молодостью и энергией в Японии, но в Соединенных Штатах — с качеством и надежностью. Toyota Camry — типичный автомобиль среднего класса в Соединенных Штатах, а в Китае он позиционируется на более высоком уровне, хотя на этих двух рынках автомобили этой модели отличаются только внешне.

Адаптация продукта изменяет его, чтобы он соответствовал местным условиям или предпочтениям. В зависимости от схожести потребительских предпочтений на разных рынках адаптация продукта может происходить на нескольких уровнях. Компания может производить региональную версию своего продукта. Так, Dunkin' Donuts предлагает потребителям более «регионализированные» продукты, такие как пончики Coco Leche в Майами и «колачи»* в Далласе. Популярный на развивающихся рынках Латинской Америки, Мексики и Ближнего Востока порошковый напиток Tang содержит местные вкусы, такие как лимонный перец, манго и «сметанное яблоко» (гравиола). В качестве альтернативы компания может производить особую версию своего продукта для конкретной страны. Так, Kraft смешивает разные сорта кофе для британцев (которые пьют кофе с молоком), французов (которые пьют черный кофе) и латиноамериканцев (которые хотят ощутить вкус цикория). В некоторых случаях компании могут производить и версии продукта для отдельных городов: например, пиво, чтобы соответствовать вкусам в Мюнхене или в Токио. Они также могут производить различные версии для разных компаний розничной торговли: например, в Швейцарии одну кофеварку для сети магазинов Migros, а другую — для Cooperative.

Некоторые компании усвоили, что адаптация бывает необходима, на собственном горьком опыте. Тематический парк Euro Disney, открытый в пригородах Парижа в 1992 году, подвергся резкой критике как пример культурного империализма США, игнорирующего французские обычаи и ценности, такие как подача вина к еде. Как заметил один из руководителей Euro Disney: «Когда мы только начинали, было мнение, что достаточно быть Disney. Теперь мы понимаем, что наших гостей нужно встречать с учетом их собственной культуры и туристических привычек». Переименованный в «Парижский

* В оригинале sausage kolaches — изделия выпечки чешского происхождения (klobásník), которое ближе всего к «сосиске в тесте». — *Примеч. пер.*

Диснейленд», тематический парк в конечном счете стал одной из крупнейших туристических достопримечательностей Европы — даже более популярной, чем Эйфелева башня, — благодаря тому, что в нем был учтен целый ряд местных особенностей[22].

«Изобретение» продукта. Вместо того чтобы использовать или адаптировать свои текущие продукты, компания может выбрать для своих глобальных рынков стратегию разработки новых продуктов. Например, чтобы удовлетворить потребность менее развитых стран в недорогих продуктах питания с высоким содержанием белка, такие компании, как Quaker Oats, Swift и Monsanto, изучили потребности этих стран, разработали новые продукты и запустили рекламу, чтобы побуждать местное население пробовать эти продукты и в конечном счете прийти к их принятию.

McDonald's позволяет странам и регионам кастомизировать базовую компоновку интерьеров своих ресторанов и основные продукты меню. Поклонники McDonald's могут попробовать жареных креветок в Швейцарии, пасту Sausage Egg Twisty Pasta в Гонконге, Mozzarella Dippers — разновидность палочек из моцареллы — в Великобритании и классический пирог Georgie Pie в Новой Зеландии. McDonald's в Португалии предлагает суп в качестве альтернативы гамбургерам, в том числе суп из фасоли и шпината. Другие инновационные продукты включают японский куриный бургер, приготовленный из курицы, соевых бобов и овощей; множество вегетарианских блюд, доступных в Индии, от McVeggie до Veg Pizza McPuff, в котором есть томатный соус, сыр моцарелла и множество овощей; мексиканский McMollette, открытый сэндвич на завтрак с фасолью, сыром и соусом; немецкие блинчики McToast, намазанные шоколадом и сложенные в виде бутерброда; и McKroket в Нидерландах, котлета из тушеного мяса и говядины с горчичным соусом. Для тех, кто ищет более экзотичного, McDonald's Malaysia предлагает Burbur Ayam McD — кашу с курицей, украшенную луком, имбирем, луком-шалотом и перцем чили[23].

Вопросы борьбы с контрафактной продукцией. По мере того как компании развивают свои глобальные сети цепочек поставок и перемещают производство все дальше от домашнего рынка, увеличиваются возможные поводы для коррупции, мошенничества и проблем с контролем качества. Передовые зарубежные фабрики, похоже, способны воспроизвести практически все. Назовите популярный бренд, и, скорее всего, где-то в мире существует его поддельная версия.

Оборот контрафактной продукции оценивается в более чем триллион долларов в год. Убытки, понесенные только от интернет-продаж подделок во всем мире, составили в 2017 году 323 миллиарда долларов. Контрафактная продукция значительно сокращает прибыль таких брендов, как Hermès, LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton) и Tiffany, при этом убытки люксовых брендов от онлайн-продаж поддельных товаров превышают 30 миллиардов долларов в год[24].

Практически каждый продукт уязвим. По оценкам Microsoft, около 90 % установленных операционных систем Windows в Китае являются пиратскими[25]. Как заметил один консультант по борьбе с контрафактной продукцией, «если вы можете что-то сделать, то они смогут это подделать». Изучив тысячи предметов, LVMH подсчитала, что 90 % изделий Louis Vuitton и Christian Dior, выставленных на eBay, были подделками, что побудило фирму обратиться в суд.

Производители борются с помощью компьютерных программ, которые выявляют мошенничество и автоматически предупреждают очевидных нарушителей закона без необходимости какого-либо вмешательства человека. Использование программного обеспечения с функциями искусственного интеллекта помогает выявлять поддельные витрины и продажи подделок в интернете, обнаруживая рекламу, аналогичную рекламе законных брендов, а также неавторизованные интернет-сайты, которые размещают товарные знаки и логотипы брендов на своих главных страницах. Оно также проверяет такие ключевые слова, как «дешевые», «дисконтные», «подлинные» и «заводской вариант», а также цвета, в которых оригинальные продукты никогда не производились, и слишком низкие цены.

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БРЕНДА В ГЛОБАЛЬНОМ МАСШТАБЕ

При выходе на глобальные рынки компания должна решить, как позиционировать свой бренд, а также следует ли вообще адаптировать бренд к специфике каждого конкретного рынка, а если да, то в какой степени. Она также должна учитывать потенциальное влияние особенностей

страны происхождения бренда или продукта, которые могут повлиять на то, как они воспринимаются на различных рынках по всему миру.

Адаптация бренда. При запуске продуктов и услуг на рынках по всему миру фирмам может понадобиться изменить некоторые элементы бренда. Даже название торговой марки может потребовать выбора между фонетическим и семантическим переводами. Когда Clairol представила в Германии щипцы для завивки Mist Stick, выяснилось, что слово Mist (туман) на сленге означает навоз. В Китае Coca-Cola и Nike нашли наборы китайских иероглифов, которые в целом звучат так же, как их имена, но в то же время имеют очень подходящие значения (Can Be Tasty, Can Be Happy — «может быть вкусно, может быть счастливым» и Endurance Conquer — «выносливость побеждает» соответственно)[26].

В некоторых странах числа и цвета могут иметь особое значение. Число четыре считается несчастливым в большей части Азии, потому что японское и китайское слово, обозначающее это число, звучит почти так же, как слово «смерть». Некоторые восточноазиатские здания пропускают не только четвертый этаж, но часто и каждый этаж, в обозначении которого есть четверка (14, 24, 40–49). Nokia не выпускает на азиатские рынки модели телефонов с номером четыре. Фиолетовый ассоциируется со смертью в Бирме и некоторых латиноамериканских странах, белый — это цвет траура в Индии, а в Малайзии зеленый означает болезнь. Красный же в Китае обычно означает удачу и процветание[27].

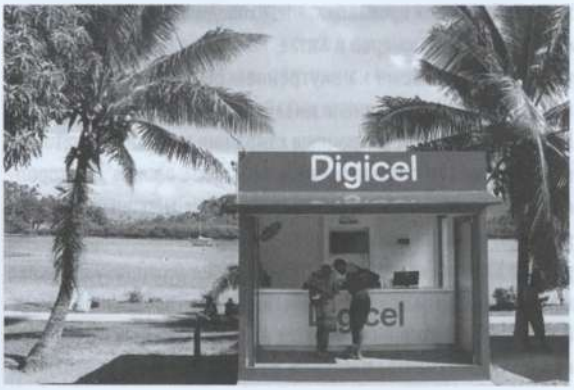
Слоганы бренда или рекламные слоганы также иногда необходимо менять: когда Coors перевела слоган своего бренда на испанский язык Turn it loose («Отпусти это»), некоторые прочитали его как «страдаю от диареи». Реклама хозяйственного мыла, в которой утверждалось, что оно моет «действительно грязные части», была переведена на французский язык в Квебеке как «мыло для мытья интимных частей». Слоган Perdue — «Требуется сильный мужчина, чтобы сделать нежного цыпленка» — был переведен на испанский язык так, что получилось «Требуется сексуально возбужденный мужчина, чтобы сделать цыпочку ласковой»[28].

Влияние страны происхождения. Восприятие страны происхождения — это ассоциации и убеждения, вызванные этой страной. Правительственные чиновники хотят укрепить имидж своей страны, чтобы помочь отечественным компаниям экспортировать, привлечь иностранные фирмы и инвесторов. Компании хотят использовать положительное восприятие страны происхождения для продажи своих товаров и услуг.

Глобальные корпорации знают, что покупатели придерживаются разных взглядов и убеждений в отношении брендов или продуктов из разных стран. Такое восприятие может быть обусловлено целым рядом факторов, в том числе атрибутами продукта, значением бренда и страной происхождения (в духе «Если это французское, оно должно быть стильным»). Успех Coca-Cola по сравнению с местным брендом колы Jianlibao в Китае отчасти был связан с ассоциацией ее бренда с современностью и богатством США. Рассмотрим опыт Digicel.

Digicel

Созданная в 2001 году компания Digicel со штаб-квартирой на Ямайке завоевала политически нестабильные развивающиеся страны (Папуа-Новая Гвинея, Гаити и Тонга), предлагая продукты и услуги мобильной связи, привлекательные для бедных и обычно игнорируемых потребителей. Компания стремится к 100 %-му охвату населения своими сетями, предоставляя до-



Digicel

Усилия, направленные на то, чтобы оставаться актуальными на местном уровне, позволили Digicel предлагать свои мобильные телекоммуникационные продукты и услуги клиентам в политически нестабильных странах, которые ранее не имели возможности пользоваться подобными продуктами.
Источник: Rafael Ben-Ari/Alamy Stock Photo

ступную мобильную связь местным сельским жителям, у которых никогда раньше такой возможности не было. Она работает на 31 рынке в странах Карибского бассейна, Центральной Америки и Азиатско-Тихоокеанского региона. Чтобы быть актуальной на местном уровне, Digicel спонсирует местные команды по крикету, регби и другие известные спортивные команды на каждой из этих территорий. Известный олимпийский чемпион по бегу на короткие дистанции Усэйн Болт является главным послом бренда Digicel по рекламе и акциям в регионе. Компания также реализует множество общественных инициатив на каждом рынке в рамках образовательных, культурных и социальных программ развития Digicel Foundation. Маркетинговые акции компании на Фиджи поучительны. Вступившая в ожесточенную битву с действовавшей там Vodafone всего через два года после своего выхода на рынок Digicel Fiji даже добавила светло-голубой оттенок нижней части национального флага Фиджи к своему собственному красному логотипу, чтобы выразить гордость компании за свой вклад в жизнь и спорт Фиджи, что нашло свое отражение в кампании Fiji Matters to Us («Фиджи имеет значение для нас»)[29].

Сам факт того, что бренд воспринимается на мировой арене как успешный, может вызвать доверие и уважение, независимо от того, посылает ли он сигнал о своем качестве, опирается ли он на культурные мифы или укрепляет чувство социальной ответственности[30]. Научные исследования показали, что определенные страны пользуются репутацией в отношении конкретных групп товаров: Япония — это автомобили и бытовая электроника; Соединенные Штаты — это высокотехнологичные инновации, безалкогольные напитки, игрушки, сигареты и джинсы; Франция — это вина, парфюмерия и предметы роскоши.

Когда потребители не знают, откуда берутся продукты и бренды, они часто делают предположения об их происхождении. Так, в результате опросов выявилось, что часто считается, что Heineken — немецкая, Nokia — японская, а Au Bon Pain — французская фирмы (соответственно голландская, финская и американская). Большинство потребителей не знают, что водка Popov, ножи Ginsu, Estée Lauder и Häagen-Dazs родом из США.

Häagen-Dazs

После более чем 30 лет продажи домашнего мороженого семьи Маттус в небольших кондитерских и соседних ресторанах в Бронксе Рубен Маттус решил, что любители мороженого в Нью-Йорке будут готовы платить больше за то, что они считают необычным, даже вызывающим воспоминания, а может, и лучшим. Чтобы создать этот образ, он придумал Häagen-Dazs — имя, которое звучало холодно, четко, роскошно и по-датски. Тем не менее название не датское (на самом деле в этом языке умляута не существует), и это имя звучит так же бессмысленно на датском языке, как и на английском. Но захватывающее название, подкрепленное картой Скандинавии, появившейся на упаковках, в которых продавался продукт, выделяло мороженое среди конкурентов и вызывало немедленную ассоциацию с мерцающим чистым, холодным скандинавским климатом. Причудливое название способствовало созданию репутации Häagen-Dazs как роскошного продукта с богатой текстурой, который потребители считали лучшим из того, что может быть[31].

Маркетологи должны смотреть на восприятие страны происхождения как с внутренней, так и с внешней точки зрения. На внутреннем рынке эти представления могут вызвать у потребителей патриотические чувства или напомнить им об их прошлом. По мере роста международной торговли потребители могут рассматривать определенные бренды как символически важные для их собственной культурной самобытности или играющие значимую роль в сохранении рабочих мест в их стране. Более трех четвертей потребителей в США заявили, что при выборе между продуктом, произведенным дома, и идентичным продуктом, произведенным за границей, они выберут американский продукт[32].

Многие компании приложили немало усилий, чтобы вплести свои бренды в культурную ткань зарубежных рынков. Один из руководителей Coca-Cola рассказывает о маленькой девочке, приехавшей в Соединенные Штаты из Японии, которая сказала своим родителям, увидев торговый автомат с Coca-Cola: «Смотрите, у них тоже есть Coca-Cola!» По ее мнению, Coca-Cola была японским брендом. Haier — еще один глобальный бренд, упорно работающий над созданием своих местных корней в других странах.

Haier

Являясь ведущим производителем холодильников, стиральных машин и кондиционеров в Китае, компания Haier была хорошо известна и уважаема на внутреннем рынке благодаря своей продукции с продуманным дизайном. Сельским покупателей Haier продавала сверхпрочные стиральные машины, которые могли не только стирать одежду, но и мыть овощи. Для городских клиентов она производила стиральные машины меньшего размера, чтобы они поместились в их крошечных квартирах. На рубеже XXI века компания поставила перед собой гораздо более масштабную цель: создать действительно глобальный бренд. В отличие от большинства других азиатских компаний, которые предпочитали сначала выходить на азиатские, а не на западные

рынки, Haier решила в первую очередь нацелиться на США и Западную Европу. Компания чувствовала, что успех там сделает возможным больший успех в других странах мира. В Соединенных Штатах Haier создала плацдарм, вторгнувшись на рынок, которым все остальные пренебрегали, — мини-холодильники для дома, офиса, общежития и гостиницы — и обеспечив сбыт своей продукции в Walmart, Target, Home Depot и других ведущих розничных сетях. После некоторого первоначального успеха компания начала продавать более дорогие холодильники и другую бытовую технику — кондиционеры, стиральные и посудомоечные машины. Ее цель — выглядеть как «локализованный американский», а не как «импортированный китайский» бренд. Таким образом, Haier инвестировала в завод в Южной Каролине и стала маркетинговым партнером Национальной баскетбольной ассоциации. К 2018 году выручка компании от зарубежных рынков достигла 40 % от своей общей выручки, и теперь Haier является самым продаваемым брендом бытовой техники в мире[33].

ЦЕНОВЫЕ СТРАТЕГИИ НА ГЛОБАЛЬНЫХ РЫНКАХ

Одна и та же сумка Gucci может продаваться за 200 долларов в Италии, 300 долларов в США и 400 долларов в Китае. Почему? Gucci должен добавить к заводской цене стоимость транспортировки, таможенные тарифы, наценку импортера, наценки оптового и розничного торговцев. Рост цен из-за этих дополнительных затрат и рисков колебаний валютных курсов может потребовать для получения производителем одной и той же прибыли, чтобы цена была в два-пять раз выше. Кроме того, цены отражают готовность клиентов платить за выгоды, предоставляемые предложением компании.

У компаний есть два основных варианта ценообразования в разных странах.

- *Установить единую цену везде.* PepsiCo может захотеть взимать доллар за Pepsi во всем мире, но тогда она будет получать совершенно разные нормы прибыли в разных странах. Кроме того, эта стратегия сделает цену слишком высокой в бедных странах и недостаточно высокой в богатых странах.
- *Установить в каждой стране свою рыночную цену.* PepsiCo может взимать плату, которую каждая страна может себе позволить, но эта стратегия игнорирует различия в фактических затратах в разных странах. Это может также мотивировать посредников в странах с низкими ценами на перепродажу Pepsi в страны с высокими ценами.

Рыночное ценообразование может привести к сценариям, в которых одно подразделение взимает с другого подразделения той же компании трансфертную цену за товары, которые оно отправляет своим зарубежным дочерним компаниям. Если фирма взимает с дочерней компании слишком высокую цену, то это может обернуться в конечном итоге необходимостью уплаты более высокой таможенной пошлины, хотя при этом в другой стране могут быть более низкие налоги на прибыль. Если компания выставляет своей дочерней компании слишком низкую цену, ее можно обвинить в демпинге — установлении цены либо меньше себестоимости, либо меньше отпускной цены на домашнем рынке — с целью агрессивного выхода на новый рынок и его завоевания. Различные правительства следят за злоупотреблениями и часто вынуждают компании устанавливать цену, аналогичную ценам других конкурентов за такой же или аналогичный продукт.

Страны с избыточными производственными мощностями, дешевой валютой и необходимостью агрессивного экспорта снизили свои цены и девальвировали свои валюты. Вялый спрос и нежелание платить более высокие цены затрудняют продажу на этих рынках. Например, когда шведский гигант по производству товаров для дома IKEA открыл свой первый магазин в Пекине в 2002 году, местные магазины продавали копии его моделей по ценам в несколько раз ниже, чем в IKEA. Единственным способом конкурировать на сложном ценовом рынке Китая было резкое снижение цен. Наполняя свои китайские магазины продукцией китайского производства, IKEA смогла снизить цены на 70 % по сравнению с их уровнем за пределами Китая. Несмотря на то что IKEA по-прежнему постоянно борется с подделками, у нее есть крупные магазины в 24 местах в Китае, и она продолжает открывать новые[34].

СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ НА ГЛОБАЛЬНЫХ РЫНКАХ

Компании различаются между собой по степени, в которой они адаптируют свои маркетинговые коммуникации для каждого местного рынка. Компания может везде использовать один сигнал-сообщение, меняя только язык и название. General Mills позиционирует свой бренд

Häagen-Dazs по всему миру с точки зрения «излишеств», «доступной роскоши» и «интенсивной чувственности». В качестве альтернативы компания может использовать один и тот же сигнал и свою креативную тему по всему миру, но адаптировать их исполнение к конкретным рынкам. В рамках глобальной рекламной кампании GE Ecomagination ее творческое содержание заменяется для Азии и Ближнего Востока, чтобы лучше отразить местные культурные интересы. Даже в высокотехнологичном пространстве может потребоваться локальная адаптация[35]. Компания также может создать глобальный пул рекламных объявлений, из которого каждая страна выбирает наиболее подходящие — подход, принятый Coca-Cola и Goodyear. Наконец, некоторые компании позволяют своим региональным менеджерам самим создавать рекламу для конкретной страны (конечно, в рамках общих правил).

Компании, которые адаптируют свои маркетинговые коммуникации, сталкиваются с рядом проблем. Прежде всего они должны убедиться, что их коммуникации являются юридически и культурно приемлемыми. Американские производители игрушек были удивлены, узнав, что во многих странах (например, в Норвегии и Швеции) телевизионная реклама не может быть направлена на детей младше 12 лет. «Машины для мальчиков, принцессы для девочек» подверглись критике со стороны государственных регуляторов рекламы[36].

Некоторые страны предпринимают шаги по исключению из рекламы суперхудых и покрытых татуировками моделей. Израиль запретил моделям с недостаточным весом участвовать в печатной и телевизионной рекламе, а также в показах на подиумах. Они должны иметь индекс массы тела (ИМТ), расчет которого делается исходя из роста и веса человека, выше 18.5. Согласно этому стандарту ИМТ, женщина-модель ростом 173 сантиметра должна весить не менее 54 килограммов[37].

Затем фирмы должны проверить свои творческие стратегии и коммуникационные подходы на предмет их уместности. Сравнительная реклама, будучи приемлемой и даже распространенной в США и Канаде, не так часто встречается в Великобритании, неприемлема в Японии и незаконна в Индии и Бразилии. Евросоюз очень плохо относится к сравнительной рекламе и запрещает наносить в ней оскорбления конкурентам.

Компании также должны быть готовы варьировать привлекательность своих сообщений. Рекламируя свои средства по уходу за волосами, Хелен Кертис заметила, что британские женщины, принадлежащие к среднему классу, моют волосы чаще, а испанки — реже. Японские женщины избегают чрезмерного мытья, опасаясь смыть защитные масла. Эффективный маркетинг в этих странах должен учитывать эти различия. Язык тоже может быть разным: местный язык, другой язык, например английский, или какая-то их комбинация. Также может потребоваться изменить тактику личных продаж. Прямой и грубоватый подход, популярный в Соединенных Штатах («Давайте-ка поближе к делу» и «Что я с этого буду иметь?»), может не сработать в Европе или Азии так же хорошо, как более обходительный и тонкий подход[38].

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ ДИСТРИБУЦИИ

Когда транснациональные корпорации впервые приходят в какую-либо страну, они предпочитают начинать с работы с местными дистрибьюторами, хорошо знающими особенности ее условий, но позже часто возникают трения[39]. Транснациональная корпорация, как правило, начинает жаловаться, что местный дистрибьютор не инвестирует в развитие бизнеса, не следует политике компании и не делится достаточной информацией. Местный же дистрибьютор жалуется на недостаточную корпоративную поддержку, на невыполнимые цели и запутанную политику. Транснациональная корпорация должна выбирать правильных дистрибьюторов, инвестировать в них и ставить цели, которые могут быть приемлемыми для обеих сторон.

Каналы сбыта в разных странах значительно различаются. Например, чтобы продавать потребительские товары в Японии, компании должны работать через одну из самых сложных систем дистрибуции в мире. Они продают «обычному» (мультибрендовому) оптовику, который далее продает оптовику, специализирующемуся на этом типе продуктов, который затем продает оптовику, специализирующемуся на этом продукте, который продает региональному оптовику, который продает местному оптовику, который, наконец, продает розничным торговцам. Все эти уровни дистрибуции могут удвоить цену для конечного потребителя или утроить цену импортера. Перевозя те же потребительские товары в тропическую

Африку, компания может продать их оптовику-импортеру, который продает их нескольким местным оптовикам, которые продают их мелким торговцам, работающим на местных рынках.

Еще одно отличие заключается в размере и характере торговых точек за границей. Крупные розничные сети доминируют в США, но большáя часть розничной торговли за рубежом находится в руках мелких и независимых розничных продавцов. Миллионы индийских торговцев управляют крошечными магазинами или продают товары на открытых рынках. Их наценки высокие, но реальная цена снижается за счет торга. Доходы населения низкие, в большинстве домов нет кладовок и холодильников, а люди ежедневно покупают только то, что могут унести домой пешком или увезти на велосипеде. В Индии люди часто покупают сигарету по одной штуке. Разделение больших партий товаров на более мелкие остается важной функцией посредников, а это способствует укоренению длинных каналов дистрибуции, что является основным препятствием для расширения крупномасштабной розничной торговли в развивающихся странах.

Тем не менее крупные розничные торговцы все чаще выходят на новые глобальные рынки, предоставляя фирмам-производителям возможность продавать в большем количестве стран и создавая проблемы для местных дистрибьюторов и розничных продавцов[40]. Французский Carrefour, немецкие Aldi и Metro и британский Tesco занимают прочные позиции в мире. Но при всем этом некоторые из самых успешных розничных гигантов добились за границей весьма неоднозначного успеха. Несмотря на согласованные усилия и более ранние достижения в Латинской Америке и Китае, Walmart была вынуждена уйти с рынков Германии и Южной Кореи, понеся тяжелые потери[41].

Многие транснациональные корпорации страдают от «серого» рынка*, смысл которого состоит в том, что брендовые товары либо импортируются, либо проходят по цепочкам поставок внутри страны по неавторизованным каналам. Часто компания обнаруживает, что некоторые предприимчивые дистрибьюторы покупают больше, чем они могут продать в своей стране, и перепродают ее товары в другие страны, чтобы воспользоваться разницей в ценах.

Серые рынки создают проблемы для официальных дистрибьюторов, делая их инвестиции в поддержку продукции производителя менее продуктивными и заставляя их селективные системы дистрибуции быть более «агрессивными», чтобы уменьшить количество возможностей серого рынка. Они наносят ущерб отношениям между дистрибьюторами различных уровней, бросают тень на репутацию бренда производителя и подрывают целостность канала сбыта. Они даже могут представлять опасность для потребителей, если продукт поврежден, перемаркирован, устарел, не имеет гарантии, поддержки или просто является контрафактным**. Из-за высоких цен рецептурные препараты часто становятся мишенью серого рынка, хотя, например, государственные регулирующие органы США стали более внимательно следить за отраслью с тех пор, как американским врачам были отправлены

* Среди широкой публики сложилось восприятие серого рынка как чего-то сугубо негативного. Однако, в отличие от черного рынка, это сложное явление несет в себе многие положительные черты и во многих случаях (даже в их большинстве) является абсолютно законным. Речь идет о продажах оригинальных, «фирменных» продуктов, которые не являются ни контрафактными, ни опасными, ни ворованными и т. д. Они просто доходят до потребителей не через авторизованные производителями каналы. В частности, поставки по серым каналам могут ограничивать аппетиты монополистов на отдельно взятых рынках, на которых они решили установить значительно более высокие цены в своих авторизованных каналах, чем на других, более «привилегированных» рынках. Например, в 1990-х годах большинство товаров крупнейших зарубежных производителей приходило на рынок РФ именно по в той или иной мере серым каналам, что привело к быстрому насыщению внутреннего рынка к выгоде и пользе подавляющего большинства его участников (один из самых ярких примеров этого — бизнес с перегоном подержанных автомобилей из Германии и Японии). Следует отметить, что сама возможность существования серых каналов появляется из-за дискриминационной политики крупных компаний по отношению к различным рынкам: если бы не существовало значительной разницы в цене на тот или иной товар в разных странах и регионах мира, то никакой объективной почвы для серого рынка не было бы. — *Примеч. науч. ред.*

** Еще раз следует обратить внимание, что авторы в данном фрагменте фактически смешивают понятия серого и черного рынка: продажи перемаркированного, контрафактного, просроченного, дефектного (под видом качественного) и т. д. товара — это черный рынок, который, без сомнения, нелегален. Если же продавец абсолютно честно информирует покупателя о каких-то серых особенностях своего оригинального, «фирменного» товара (который по сути ничем не отличается от такого же, поставляемого через «официальный» канал), а покупатель осознанно принимает решение о покупке и при этом не нарушаются законодательные ограничения (например, требования сертификации, лицензирования, условий хранения и т. д.), то однозначно говорить об ущербе можно только для участников «официального», «авторизованного» канала, но не для, например, конечного пользователя. — *Примеч. науч. ред.*

поддельные флаконы противоракового препарата Avastin компании Riche Holding AG[42].

Транснациональные корпорации пытаются бороться с серыми рынками, контролируя дистрибьюторов, повышая цены для тех из них, кто делает ставку в своих продажах на низкие цены, и изменяя характеристики продуктов, условия гарантии и обслуживания для разных стран. Одно из исследований показало, что активность серого рынка наиболее эффективно сдерживалась, когда штрафные меры были суровыми, производители могли своевременно выявлять нарушения или тем или иным способом «наказывать» своих партнеров или когда принимались обе эти меры[43].

Памятка маркетолога

Сходства и различия обществ во всем мире

Широкое распространение глобальных сетей связи, интернета, мобильных коммуникаций и социальных сетей привело к сближению стилей жизни в разных концах света. Общие потребности и желания создали глобальные рынки для более стандартизированных продуктов, особенно среди молодежи среднего класса.

В то же время потребители в разных странах могут существенно между собой различаться. Их поведение может отражать культурные различия и определяться ими[44]. Научные исследования определяют шесть культурных аспектов, по которым можно отличать отдельные страны (а не отдельные лица). Эти параметры представляют собой независимые предпочтения одного положения дел другому[45].

Индекс дистанцированности власти. Это измерение отражает степень, в которой менее влиятельные члены общества ожидают и принимают ту ситуацию, при которой власть распределяется неравномерно. Другими словами, индекс дистанцированности власти отражает то, как общество справляется с неравенством между людьми. Страны с высоким значением этого параметра принимают иерархическую социальную стратификацию, в то время как там, где он низок, люди стремятся сделать распределение власти более равномерным и требуют особых оправданий такого неравенства.

Индивидуализм и коллективизм. В коллективистских обществах (например, в Японии) самооценка человека больше связана с социальной системой, чем с индивидуальными достижениями. Напротив, в индивидуалистических обществах (например, в Соединенных Штатах) люди должны заботиться только о себе и своих ближайших родственниках. Позиционирование общества в этом смысле отражается в том, определяется ли представление людей о себе в терминах «я» или «мы».

Мужское против женского. Этот параметр измеряет, в какой мере культура предпочитает характеристики личной напористости, чаще приписываемые мужчинам, по сравнению с характеристиками заботливости, обычно считающиеся женскими. Большее «почтение» в обществе к аспекту мужественности отражает социальные предпочтения достижений, героизма, напористости и материального вознаграждения за успех. Его противоположность, женственность, отражает предпочтения сотрудничества, скромности, заботы о слабых и обеспечения качества жизни.

Индекс избегания неопределенности. Этот параметр отражает степень, в которой члены общества чувствуют себя некомфортно из-за положения неопределенности и двусмысленности. Страны с высоким уровнем избегания неопределенности придерживаются жестких кодексов убеждений и поведения и нетерпимы к неортодоксальному поведению и идеям. Напротив, странам с низким уровнем избегания неопределенности характерно более спокойное отношение, в котором практика имеет большее значение, чем принципы.

Ориентация на нормативы или прагматичность. Это измерение отражает степень, в которой общество связано со своим прошлым, решая проблемы настоящего и будущего. Общества с нормативной ориентацией предпочитают поддерживать проверенные временем традиции и нормы и скептически относятся к общественным изменениям. Напротив, общества с прагматической ориентацией склонны к более практичному подходу: они поощряют бережливость и внедрение в образование аспектов современности как способ подготовиться к будущему.

Терпимость и ограничения. Это культурное измерение представляет собой степень, в которой общество полагается на строгие нормы, определяющие индивидуальное поведение. Здесь «терпимость» относится к обществу, которое позволяет относительно свободное удовлетворение основных гедонистических человеческих влечений, связанных с наслаждением жизнью. «Ограничения» характеризует общество, подавляющее удовлетворение гедонистических потребностей и регулирующее его с помощью жестких социальных норм.

Лучшие мировые бренды последовательны в своей тематике, но стараются также отражать существенные различия в поведении потребителей, развитии бренда, конкурентных силах, правовой или политической среде[46]. Часто слышанный — и иногда видоизмененный — совет маркетологам глобальных брендов звучит так: «Думай глобально, действуй локально». В этом духе HSBC в течение многих лет позиционировался как The World's Local Bank («местный банк во всем мире»*).

* Краткий перевод этого слогана представляется проблематичным. Его смысл состоит в том, что HSBC позиционирует себя как банк, который должны воспринимать «своим», местным (а не иностранным) в любой точке планеты, где он присутствует. — *Примеч. пер.*

ВЫВОДЫ

1. Выход на заграничные рынки сопряжен с двумя основными типами рисков: общие риски, связанные с выходом на новый рынок, и специфические риски, связанные с ведением бизнеса в другой стране. Принимая решение выйти за пределы своей страны, компания должна тщательно оценить соотношение риска и ожидаемой выгоды для каждого конкретного зарубежного рынка, на который она нацеливается.
2. Принципиальное решение о выходе на заграничный рынок является первым из нескольких решений, которые компания должна принять при разработке своей глобальной стратегии. Если она пришла к выводу, что выход за границу действительно является лучшим способом своих дальнейших действий, она должна принять ряд более конкретных решений, в том числе о том, на какие рынки выходить, как лучше всего на них выходить, принять для каждого рынка конкретную маркетинговую программу и наиболее эффективный способ структурировать маркетинговую организацию в каждой стране.
3. Как только компания решает нацелиться на рынок конкретной страны, она должна выбрать наилучший способ выхода на него со своими брендами. Этими способами являются: непрямой экспорт, прямой экспорт, лицензирование, совместные предприятия и прямые инвестиции. Этот перечень упорядочен с точки зрения возрастающих обязательств, рисков, требований контроля и потенциальной прибыли.
4. Важным решением для компании, выходящей на рынок новой для себя страны, является то, насколько она будет адаптировать свою маркетинговую стратегию к местным условиям. Стандартизированная маркетинговая программа обещает наибольшую согласованность действий компании в отдельных странах. Напротив, адаптированная маркетинговая программа приспосабливает предложение компании к специфике каждой страны.
5. Разработка стратегий продвижения продуктов в глобальном масштабе требует знания того, какие типы продуктов или услуг легко стандартизируются и какие стратегии адаптации являются подходящими. Решая, насколько широко адаптировать свои маркетинговые программы к местной специфике на уровне продукта, фирмы могут следовать стратегии прямого расширения, адаптации продукта или «изобретения» продукта.
6. При выходе на глобальные рынки компания также должна решить, как позиционировать свой бренд и в какой мере адаптировать его к специфике каждого конкретного рынка. Она также должна учитывать влияние фактора страны происхождения, которое может повлиять на то, как бренд воспринимается на конкретном рынке.
7. Компания может извлечь выгоду из адаптации своих ценовых и маркетинговых коммуникационных стратегий к местному рынку. Уровень адаптации может варьироваться от незначительных изменений в маркетинговой программе до совершенно разных ценовых и коммуникационных политик для каждой целевой страны.
8. Фирмам необходимо рассматривать все каналы дистрибуции продуктов на их пути к конечным пользователям. Следует всегда учитывать культурные, социальные, политические, технологические, экологические и юридические ограничения, с которыми можно столкнуться в других странах.

В центре внимания

IKEA

IKEA — шведская компания, занимающаяся розничной торговлей мебелью, предметами интерьера и бытовой техникой, — с 2008 года является крупнейшим в мире розничным продавцом мебели. IKEA зарекомендовала себя во всем мире благодаря доступным ценам и инновационному дизайну. За 75 лет работы ИКЕА расширилась до более чем 300 точек в 25 странах мира, адаптируя свои магазины и товары к различным потребительским предпочтениям в каждом регионе своего присутствия.

IKEA была основана предпринимателем Ингваром Кампрадом в 1943 году. Имя IKEA является аббревиатурой имени Ингвара Кампрада, Эльмтарюд (фермы, где он вырос) и Агуннарюд (его родного города в Швеции). Кампрад начал бизнес, продавая ручки, кошельки

и часы по принципу «от двери до двери». В конце концов он добавил в свой портфель продуктов, которые в основном реализовывались с помощью почтовых заказов, мебель. Первоначально успех в бизнесе по продаже мебели пришел к IKEA из-за низких цен. В 1953 году IKEA открыла свой первый мобильный выставочный зал в Альмхюльте. Он продемонстрировал качество и функциональность недорогой мебели фирмы. Его популярность вдохновила компанию открыть пять лет спустя в том же городе свой первый розничный магазин. Результативность выставочного зала в Алмхюльте стимулировала распространение IKEA по всей Европе, которое началось в 1963 году с Норвегии. Получив успех в европейских странах, компания расширилась по всему миру, достигнув к началу XXI века Соединенных Штатов, Азии и Австралии.

Бизнес-модель IKEA основана на массовом производстве одних и тех же типов продуктов, что позволяет получить выгоду от эффекта масштаба. Обеспечивая низкие затраты на закупки у своих поставщиков, IKEA может выставлять низкие цены для потребителей. Продукты предназначены для того, чтобы быть стильными, функциональными и минималистичными и понравиться наибольшему количеству ориентированных на бюджетные покупки потребителей. Кроме того, IKEA поддерживает свои цены на низком уровне, перекладывая на клиентов работу по сборке мебели, которая аккуратно и плотно упакована в картонные коробки. IKEA пытается удалить из этой «плоской упаковки» как можно больше воздуха, чтобы перевозимая со складов в магазины мебель была установлена внутри транспортных контейнеров максимально плотно, не теряя в них попусту место, что снижает затраты на доставку.

Несмотря на успех в Европе, IKEA столкнулась с проблемами при репликации своей бизнес-модели в других странах мира. Чтобы решить эти проблемы, фирма определила типы стратегических проблем, характерных для каждого рынка, и соответственно скорректировала свои действия, чтобы преодолеть их. Например, одним из основных ценностных предложений IKEA в Европе и Северной Америке является ее недорогая мебель. В Китае, однако, мебель IKEA по цене немного выше, чем в среднем. Компания поняла, что то же самое ценностное предложение там не работает, поэтому она стала ориентироваться на молодых клиентов из среднего класса, которые были в среднем более богатыми, более образованными и более осведомленными о западном стиле. IKEA также стала закупать местные материалы и запустила в стране производство. Это позволило ей оставаться конкурентоспособной по ценам. IKEA также подчеркивала свое позиционирование в качестве бренда хорошего качества в западном стиле.

IKEA

Источник: Alexander Blinov/Alamy Stock Photo

IKEA использует глубокие рыночные исследования, чтобы улучшить свои продажи в разных странах, адаптируя к их требованиям такие аспекты, как дизайн продукта и предложение сопутствующих услуг. Например, исследования показали, что население мира переезжает в квартиры и дома с небольшими жилыми пространствами. Соответственно, фирма разработала такие продукты, как лампы и столы, которые имеют встроенную беспроводную зарядку, чтобы избавиться от кучи переплетающихся проводов. Когда исследования показали, что подход к продуктам по принципу DIY («сделай сам») столкнулся в Китае с негативным к себе отношением, IKEA начала предлагать доставку и сборку мебели за отдельную плату. IKEA также открыла магазины в популярных районах азиатских городов вблизи транспортных артерий (а не в пригородах), потому что там многие покупатели не имеют автомобилей. Выставочные залы IKEA предлагают посетителям ознакомиться с моделями столовых, спален, предлагают идеи того, как их обставить (это очень важно, учитывая, что уровень владения жильем в Китае вырос практически с нуля 25 лет назад до более чем 70 % сегодня). Стильный, функциональный современный облик мебели IKEA особенно привлекателен для молодых пар.

Понимая запросы различных потребителей и культурные нюансы в каждой стране, IKEA также оказалась способна создавать универсальные решения вместо того чтобы каждый раз подгонять свои продукты под требования разных рынков. Многие клиенты проводят время в полноразмерных комнатах-образцах. Поскольку эстетика каждой комнаты сильно влияет на то, сделает ли клиент покупку, IKEA показывает, как одни и те же продукты могут подходить клиентам из разных регионов. Например, в выставочных пространствах в Японии и Амстердаме могут быть точно такие же кровати, шкафы и книжные полки. Тем не менее японские примеры обстановки могут сочетать кровати и шкафы с татами. В Голландии эти примеры будут показывать наклонные потолки, отражающие специфику местной архитектуры. В США, с другой стороны, образцы комнат будут заполнены кроватями с подушками и простынями.

Успех IKEA в значительной степени может быть связан с адаптацией ее бизнес-модели к разным рынкам. Исследование рынка в разных регионах помогло компании ускорить свою экспансию по всему миру и стать серьезным конкурентом на каждом рынке, где она присутствует. Понимание каждого рыночного сегмента и правильная организация облика и работы магазинов должны определить и будущие успехи IKEA[47].

Вопросы

1. Какие вещи IKEA делает должным образом, чтобы охватывать своими предложениями потребителей на разных рынках? Что еще фирма могла бы сделать?
2. IKEA, по сути, изменила то, как люди покупают мебель. Обсудите плюсы и минусы стратегии IKEA, особенно в связи с тем, что компания продолжает свою глобальную экспансию.
3. В какой степени IKEA следует подгонять свои продукты и обстановку своих розничных точек, чтобы соответствовать местным вкусам? Может ли чрезмерная их кастомизация навредить идентичности бренда?

Mandarin Oriental

Mandarin Oriental Hotel Group — это международная компания по управлению гостиницами, которая специализируется на роскошных отелях в Азии. Компания управляет более чем 31 отелем и 8 резиденциями в более чем 20 разных странах. Mandarin Oriental Hotels известна тем, что ее объекты предлагают сервис исключительного уровня и отличаются эксклюзивными ресторанами, барами, номерами и высококлассными сотрудниками.

Компания Mandarin Hotel начала свою историю в 1963 году в центральном районе острова Гонконг. В 1974 году была основана Mandarin International Hotels Limited в качестве гостиничного оператора, и она приобрела 49 %-ю долю в Oriental Hotel в Бангкоке. В 1985 году эти два огромных роскошных отеля и несколько других в регионе Юго-Восточной Азии были объединены под общим названием Mandarin Oriental Hotel Group.

Mandarin Oriental Hotel Group построила свой бренд на основе следующих руководящих принципов. Главное для нее — это стремление к тому, чтобы:

Гости были восхищены. Mandarin Oriental полностью ориентирован на сервис, который бы превышал любые ожидания гостей, предвидя и выполняя их желания.

Были восхищены также все коллеги. Mandarin Oriental нацелен на создание поддерживающей, мотивирующей и полезной среды для своих сотрудников путем их эффективного обучения и личностного развития.

Стать лучшим. Группа намерена стать лидером по инновациям в индустрии гостеприимства роскошного уровня, постоянно улучшая предоставляемые услуги, продукты и свои отели.

Организовывать совместную работу. Сотрудники Mandarin Oriental предпочитают командную работу и обращаются друг с другом с максимальным доверием и уважением.

Поступать ответственно. Группа поддерживает прямоту, справедливость и честность во взаимодействии с внутренней и внешней средой.

Одним из ключевых факторов успеха Mandarin Oriental является «регионализация» своих отелей в таких областях, как вовлечение гостей в свою специфическую атмосферу, общение в социальных сетях и создание общего впечатления восточного очарования. Поскольку ее гостиницы расположены по всему земному шару, одной из проблем Mandarin Oriental Faces является обеспечение того, что каждая из них знает, как следует работать в конкретном месте, и хорошо представляет себе местные вкусы. Например, чтобы отпраздновать знаменитый сезон цветения сакуры в Японии, Mandarin Oriental предложила программу спа-процедур Totally Tokyo Five Journeys from Nihonbashi («Полностью токийских пяти путешествий от Нихонбаши») в «версии сакура». Кроме того, бары и рестораны группы предлагали блюда на тему сакуры.

Mandarin Oriental

Источник: Greg Vaughn/Alamy Stock Photo

Группа нанимает архитекторов со всего мира для разработки дизайна каждого отеля, чтобы он был максимально «подлинным» по стилю и соответственно воспринимался местным сообществом. Mandarin Oriental обучает своих сотрудников так, чтобы они были глубоко осведомлены о среде, окружающей их отели. Сотрудники знакомы с местными культурами и достопримечательностями в своих городах. Когда гости посещают страницы в социальных сетях или общаются с сотрудниками администрации отеля, Mandarin Oriental обеспечивает им обращение, адаптированное к региональному рынку.

Привлечение знаменитостей, таких как Адам Скотт, Люси Лью и Морган Фриман, к глобальной рекламной кампании Mandarin Oriental и их восторженные отзывы об этой сети отелей значительно способствовали ее успеху. Mandarin Oriental привлекает для рекламы своего бренда знаменитостей со всего мира, которые особенно авторитетны для целевой аудитории, что приводит к тому, что потенциальные клиенты с большей вероятностью будут помнить эту рекламу. Критерии выбора знаменитостей включают внешнюю привлекательность, спортивные навыки, интеллектуальные возможности и внушающий доверие образ. Чтобы поддерживать имидж бренда, знаменитости должны иметь позитивную репутацию и восприниматься как надежные люди. Они также должны быть совместимы с брендом Mandarin Oriental с точки зрения идентичности своей личности и образа жизни.

Знаменитости часто участвуют в Fan Campaign — глобальной рекламной кампании, в рамках которой фотографии тех из них, кто останавливался в Mandarin Oriental Hotel, печатаются в различных журналах. Кроме того, некоторые знаменитости лично связаны с компанией. Так, Вивьен Там, модельер из Нью-Йорка, разработала униформу сотрудников спа-салонов для отелей сети в Нью-Йорке и Гонконге. Деятели шоу-бизнеса, такие как Ванесса Мэй и Дама Эдна, выступали на открытиях отелей. Всего более 25 международных знаменитостей поддерживают и продвигают бренд Mandarin Oriental.

Mandarin Oriental получила международное признание из-за своего подлинного восточного очарования и преданности обслуживанию своих гостей, удовлетворению ожиданий своих сотрудников и местных сообществ. Гостиницы сети получили награду Hurun Hot Hotel — одну из самых престижных наград для отелей в Китае. Группа находится во главе всей гостиничной индустрии роскошного сегмента в отношении кулинарного совершенства: 14 ее ресторанам присуждена 21 звезда Мишлен, что подтверждает приверженность компании предоставлению гостям самого высококлассного обслуживания. Группа также является единственной гостиничной группой в мире, которая имеет 10 спа-салонов с рейтингом Forbes Five Star. Благодаря выдающейся работе по продвижению бренда Mandarin Oriental стремится предоставлять только самое лучшее в глобальной индустрии роскошного гостеприимства[48].

Вопросы

1. Каковы основные движущие силы глобального успеха Mandarin Oriental?
2. Каковы плюсы и минусы позиционирования Mandarin Oriental в качестве глобального роскошного бренда? Может ли оно иметь универсальную привлекательность для путешественников по всему миру?
3. Каким образом Mandarin Oriental следует создавать свою глобальную стратегию работы в цифровых медиа, чтобы повысить свою популярность, не навредив имиджу бренда?

Глава 21

Социально ответственный маркетинг

Учебные цели. Изучив эту главу, вы должны уметь:

1. Обсуждать ту роль, которую корпоративная социальная ответственность играет в управлении маркетингом организации.
2. Объяснять, как компании реализуют свои концепции корпоративной социальной ответственности на рабочих местах.
3. Описывать стратегии, которые компании используют для обеспечения устойчивости своего развития.
4. Объяснять, как компании могут находить должный баланс между требованиями социальной ответственности и корпоративной прибыльности.

United Way

United Way дополняет свою деятельность по сбору средств партнерскими отношениями с корпорациями для предоставления значимых услуг, отвечающих потребностям конкретных сообществ.
Источник: предоставлено United Way

Здоровый и долгосрочный рост бренда требует, чтобы компании участвовали во множестве маркетинговых мероприятий, направленных на достижение широкого круга целей. При этом они также должны учитывать влияние своих действий на общество. Корпоративная социальная ответственность стала приоритетом для многих организаций и прочно вошла в их бизнес-модели. Некоторые компании, такие как United Way, полностью поддерживают это видение.

United Way, крупнейшая в США благотворительная организация, представляет собой сеть филиалов, управляемых и финансируемых на местном уровне, работающих почти в 1800 сообществах в более чем 40 странах. Основанная в Денвере (штат Колорадо) в 1887 году с основной целью сбора средств для местных благотворительных организаций, United Way расширила свою деятельность, сотрудничая с другими структурами, которые разделяют ее видение, чтобы изменить ситуацию к лучшему и добиться значимого результата. United Way сосредотачивает свои усилия на программах, обеспечивающих измеримые результаты, которые приносят пользу конкретным сообществам, а не просто на сборе средств для поддержки различных мероприятий. Для достижения своей миссии United Way объединяет людей, организации и сообщества вокруг общего дела, общего видения и общего пути вперед. Например, United Way объединила усилия с H&R Block, Walmart Foundation, Goodwill Industries и National Disability Institute, чтобы запустить кампанию, целью которой было связать домохозяйства с низким доходом с бесплатными сервисами по подготовке налоговых деклараций, и теперь в большей степени, чем любая другая организация, она помогает большому числу людей сдавать налоговую отчетность бесплатно. United Way также в свое время обратилась в Федеральную комиссию по связи (FCC) с ходатайством об организации телефонной горячей линии «2-1-1», которая предоставляла бы информацию о здравоохранении и социальных услугах, чтобы помочь людям во время кризиса находить необходимые поддержку и услуги на местах. Со временем служба «2-1-1» стала в США важным ресурсом, предоставляющим экстренную помощь отдельным людям и сообществам, пострадавшим от ураганов, наводнений, оползней, торнадо и других стихийных бедствий. Сотрудничая с интернет-гигантом Salesforce.com, United Way смогла привлечь новых спонсоров и укрепить отношения с существующими, сократив при этом свои маркетинговые расходы. Более того, работая вместе, обе компании смогли создать платформу на основе технологий искусственного интеллекта Salesforce, которую можно использовать в различных некоммерческих организациях. Платформа адаптирует свое содержание к потребностям потенциальных жертвователей, их работодателей (большая часть средств собирается за счет отчислений из заработной платы) и United Way. Что еще более важно, это позволяет жертвователям выбирать конкретную организацию, в которую они хотят направить свой вклад, а не отдавать вопрос распределения собираемых средств на усмотрение United Way. В 2019 году с помощью 2,9 миллиона добровольцев United Way собрала 3,7 миллиарда долларов для широкого круга других благотворительных организаций, обслуживающих более 60 миллионов человек[1].

Успешный общий маркетинг требует эффективности всех частей и компонентов — маркетинга взаимоотношений, интегрированного маркетинга, внутреннего маркетинга и т. д. В этой главе мы рассмотрим влияние маркетинговой деятельности компании на общество и изучим ключевые аспекты корпоративной социальной ответственности.

РОЛЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Эффективный маркетинг должен сочетаться с высоким пониманием ценностей общества, социальной ответственностью и чувствительностью к тому, что этично, а что — нет. Согласно глобальному опросу руководителей крупнейших компаний мира, проведенному PwC* в 2016 году, 64 % руководителей считают, что «корпоративная социальная ответственность является основой их бизнеса, а не просто дополнительной отдельной программой»[2]. Считается, что более активная стратегическая роль в корпоративной социальной ответственности приносит пользу не только клиентам, сотрудникам, обществу и окружающей среде, но и акционерам.

Компании занимаются деятельностью, которая направлена на общественное благо, и инвестируют в корпоративную социальную ответственность по разным причинам. Некоторые делают это потому, что создание общественных благ является ключевым элементом корпоративной культуры и системы ценностей компании. Другие занимаются этим ради своей дифференциации, т. е. для того, чтобы выделиться на фоне других и обращаться к потребителям, которые отдают предпочтение компаниям, демонстрирующим гражданские добродетели. Некоторые делают это по настоянию своих партнеров, которые предпочитают иметь дело с компаниями, заботящимися о создании ценности для всего общества. Кое-кто поступает так для того, чтобы выстроить в глазах общественности свой гудвилл и справиться с потенциальной критикой и возможными маркетинговыми кризисами. А некоторые компании совершают какие-либо действия в рамках корпоративной социальной ответственности, чтобы повысить лояльность сотрудников и завоевать расположение инвесторов.

Самые уважаемые и успешные компании в мире придерживаются высоких стандартов делового и маркетингового поведения, которые предписывают служить интересам потребителей так же, как и своим собственным. Procter & Gamble сделала «предназначение бренда» ключевым компонентом своей маркетинговой стратегии. Компания запустила ряд отмеченных разными наградами программ для целей, поддерживаемых ее брендами: например, программу Touch of Comfort, связанную с кондиционером для белья Downy**, Loads of Hope — со стиральным порошком Tide и Mean Stinks — с дезодорантом Secret[3]. Procter & Gamble в этом не одинока. Stonyfield Farm — одна из многих компаний, которые ставят социально ответственный маркетинг в центр своей деятельности.

Stonyfield Farm

Компания Stonyfield Farm была основана в 1983 году Гэри Хиршбергом, который верил, что продажа полностью натуральных органических молочных продуктов открывает возможности для бизнеса при одновременном вкладе в «восстановление окружающей среды». Поставщики компании избегают методов повышения производительности агробизнеса, таких как использование антибиотиков, гормонов роста, пестицидов и удобрений. После подсчета количества энергии, используемой для работы своего завода, Stonyfield решила сделать эквивалентные инвестиции в экологические проекты, такие как лесовосстановление, ветряные электростанции и собственный анаэробный преобразователь сточных вод. Stonyfield модифицировала пластиковые крышки своего йогурта, избавив тем самым мир от примерно 450 тонн пластиковых отходов в год, и разместила на упаковках предупреждения о глобальном потеплении, опасностях гормонов и генетически модифицированных продуктов. Она также жертвует 10 % прибыли «на усилия, которые помогают защитить и восстановить Землю». Этому премиальному бренду (с соответствующими ценами), по-прежнему не хватает масштабности рекламных кампаний для массового рынка, и он полагается на их выборочность (например, на таких мероприятиях, как Бостонский марафон), паблисити и «сарафанное радио». Прогрессивная деловая практика компании не повредила ее финансовым показателям. Stonyfield является брендом йогуртов номер три в Соединенных Штатах и продает молоко, молочные смеси и коктейли, замороженный йогурт и мороженое. Хиршберг также основал некоммерческий фонд Climate Counts («Климат имеет значение»), который ежегодно информирует потребителей о добровольных действиях компаний по борьбе с негативными изменениями климата, чтобы стимулировать укоренение корпоративной ответственности[4].

Повышение уровня социальной ответственности маркетинга требует трехстороннего подхода с концентрацией на потребностях сообществ, окружающей среде и рынке. В этом контексте сторонники социальной справедливости и защитники окружающей среды внесли в общественное

* PwC — PricewaterhouseCoopers — одна из четырех крупнейших глобальных компаний, предоставляющих услуги аудита и консалтинга. — *Примеч. науч. ред.*

** Этот бренд известен в России, Европе и Японии как Lenor. — *Примеч. науч. ред.*

сознание более широкое определение конечного результата, представив социальные и экологические выгоды в качестве ключевых компонентов того, чего компания должна в конечном счете добиваться. Таким образом, многие компании сосредотачиваются на так называемой тройной финальной цели: люди (социальная составляющая), планета (составляющая устойчивого развития) и прибыль (монетарная составляющая).

Эта концепция подразумевает, что компания ответственна перед всеми своими стейкхолдерами, т. е. всеми субъектами, прямо или косвенно находящимися под влиянием ее действий, а не только перед акционерами, которые фактически владеют фирмой. В число таких стейкхолдеров может входить, помимо акционеров, сотрудников компании и ее клиентов, и общество в целом. В следующих разделах мы рассмотрим, как компании проявляют корпоративную социальную ответственность в этих трех областях — общество, устойчивость и рыночная прибыль.

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА УРОВНЕ СООБЩЕСТВ

Здоровый долгосрочный рост требует от компаний большого количества составляющих и достижения многих целей. В этом контексте

Stonyfield Farm

В дополнение к сотрудничеству только с ориентированными на заботу об экологии поставщиками Stonyfield Farm инвестирует в методы устойчивого развития и жертвует 10 % прибыли на экологические цели.
Источник: Keith Homan/Shutterstock

важным является создание ценности для сообщества, в котором работает компания. Существует несколько областей, в которых обычно проявляется корпоративная социальная ответственность на уровне сообщества: улучшение условий труда, участие в корпоративной благотворительности, поддержка членов сообществ с низким доходом, продвижение причинного маркетинга и участие в социальном маркетинге. В следующих разделах мы обсудим различные аспекты корпоративной социальной ответственности на уровне сообществ.

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА РАБОЧИХ МЕСТАХ

Важным аспектом корпоративной социальной ответственности является создание среды, обеспечивающей справедливое и этичное отношение к сотрудникам в соответствии с общественными нормами. В частности, для реализации корпоративной социальной ответственности на рабочем месте компании обычно сосредотачиваются на следующих областях.

- *Справедливая компенсация*, которая предполагает заработную плату, соответствующую отраслевым нормам и достаточную для удовлетворения основных жизненных потребностей.
- *Обеспечение баланса между работой и личной жизнью*, который позволяет сотрудникам уделять время другим аспектам своей жизни — семье, личным интересам, общению и отдыху.
- *Обеспечение разнородности коллектива*, чему должны способствовать разрушение искусственных барьеров или различий между сотрудниками по таким факторам, как раса, этническая принадлежность, религия и культура.
- *Создание безопасной и здоровой рабочей среды*, которая защищает сотрудников на рабочем месте от насилия и профессиональных заболеваний.
- *Обеспечение личностного развития сотрудников*, которому способствуют инвестиции ресурсов в их обучение и продвижение по служебной лестнице.

Вложения в корпоративную социальную ответственность могут окупиться. Боб Стиллер, основатель Green Mountain Coffee Roasters (переименованной в 2014 году в Keurig Green Mountain, а в 2018-м — в Keurig Dr Pepper), сказал, что «люди мотивированы и готовы сделать

все возможное, чтобы компания стала успешной, когда есть более высокое благо, связанное с этим»[5]. Действительно, если работники думают, что компания серьезно относится к принципам корпоративной социальной ответственности, они, скорее всего, будут делать это сами. Это, в свою очередь, может способствовать более тесным отношениям между сотрудниками и отождествлению их с компанией в большей степени. Приверженность делу социальной ответственности также, вероятно, повысит способность фирмы нанимать, мотивировать и удерживать ключевых сотрудников, для многих из которых этот компонент может быть столь же важным, как и финансовое вознаграждение.

Внедрение программ, реализующих принципы корпоративной социальной ответственности на рабочем месте, не может быть осуществлено руководством компании в одиночку. Они должны отражать потребности и предпочтения сотрудников, обеспечивать их участие в деятельности компании по улучшению рабочей среды. Затраты на создание высокой корпоративной культуры, в которой общественные ценности находят свое отражение, вполне могут окупиться.

«Фирмы, к которым возникает привязанность»*

Этот термин, введенный Раджем Сисодиа, Дэвидом Вулфом и Джагом Шетом, относится к компаниям, которые добиваются успеха, делая добро. Эти компании имеют культуру заботливости, которая служит интересам их стейкхолдеров, определяемых аббревиатурой SPICE — Society, Partners, Investors, Customers, Employees (общество, партнеры, инвесторы, клиенты, сотрудники). Используя этот подход, фирмы заводят своего рода «роман» со стейкхолдерами. Их высшие менеджеры придерживаются политики открытых дверей, ставят клиентов во главу угла и получают относительно скромное вознаграждение. Эти компании платят своим сотрудникам больше, теснее связаны с небольшой группой надежных и проверенных поставщиков и отдают долг сообществам, в окружении которых они работают. А на деле получается, что они тратят на маркетинг меньше (в процентах от продаж), но получают бóльшую прибыль, потому что клиенты, которые любят компанию, сами осуществляют бóльшую часть маркетинга. Став любимыми, эти компании создают ценность для всех своих стейкхолдеров[6].

* Оригинальный англоязычный термин Firms of Endearment не имеет общепринятого русского аналога, поэтому в данном фрагменте фактически описывается его смысл. — *Примеч. пер.*

Справедливое и этичное обращение с сотрудниками особенно важно для компаний, работающих в других странах, где трудовое законодательство отличается от действующего в США. Применение тех же принципов к своим глобальным дочерним компаниям и деловым партнерам, что и к операционной деятельности в своей стране, является признаком организации, которая действительно придерживается принципов корпоративной социальной ответственности. Одной из таких организаций, которая помогает компаниям находить социально ответственных деловых партнеров в развивающихся странах и следит за тем, чтобы они соблюдали методы ведения бизнеса, которые обеспечат его устойчивое развитие, является Fairtrade.

Fairtrade

Фонд Fairtrade стремится расширить возможности производителей в развивающихся странах, продвигать принципы социальной справедливости и повышать уровень экологических стандартов. Он способствует устойчивому развитию, выступая за улучшение условий торговли для мелких производителей и для рабочих в развивающихся странах. Fairtrade фокусируется в первую очередь на таких товарах, как кофе, какао, вино, сахар, фрукты, шоколад, цветы, золото и товары для дома, которые часто экспортируются в развитые страны. Важным аспектом движения за справедливую торговлю является то, что покупатели товаров Fairtrade платят производителям что-то вроде «социальной надбавки», которая обычно идет на обеспечение устойчивости социально-экономического развития. Основными принципами Fairtrade являются: (1) обеспечение устойчивости доходов, что означает, что они должны удовлетворять основные потребности домохозяйств независимо от колебаний рыночных цен; (2) расширение прав и возможностей, означающее обеспечение производителям возможности принимать решения, исходя из своих собственных интересов; (3) индивидуальное и общественное благополучие, что означает, что производители могут решать, куда вкладывать дополнительные доходы, получаемые от Fairtrade, исходя из своих собственных потребностей и потребностей своего сообщества; и (4) рациональное использование окружающей среды, что означает применение таких методов эксплуатации природных ресурсов, которые предполагают их максимальную защиту[7].

КОРПОРАТИВНАЯ ФИЛАНТРОПИЯ

Корпоративная филантропия в целом находится на подъеме, поскольку все больше фирм приходят к выводу, что корпоративная социальная ответственность в форме благотворительного маркетинга и программ волонтерства сотрудников — это не только «правильная», но и «разумная вещь»[8].

Fairtrade

Фонд Fairtrade занимается продвижением товаров мелких производителей для повышения их доходов, продвижения принципов социальной справедливости и экологических стандартов в развивающихся странах.
Источник: Realimage/Alamy Stock Photo

Такие компании, как The Body Shop, Working Assets и Smith & Hawken, также уделяют социальной ответственности более заметную роль, как и Newman's Own. Предприятие покойного актера Пола Ньюмана по производству домашних салатов превратилось в огромный бизнес, который включает производство соусов для макарон, сальсы, попкорна и лимонада, которые теперь продаются на 15 зарубежных рынках. Компания отдает всю свою прибыль и полученные роялти после уплаты налогов — на данный момент это более 400 миллионов долларов — тысячам образовательных и благотворительных программ по всему миру, в том числе лагерям Hole in the Wall Gang Camp, которые Ньюман создал для детей с тяжелыми заболеваниями[9].

McDonald's уделяет особое внимание здоровью и благополучию детей и семьи в рамках четырех своих основных программ[10].

Ronald McDonald Houses («Дома Рональда Макдональда») в 35 странах и регионах предлагают более 8000 номеров каждую ночь семьям, которые нуждаются в поддержке, пока их ребенок находится в больнице, что экономит им в общей сложности 657 миллионов долларов в год на гостиничных расходах. Ronald McDonald Family Rooms («Семейные комнаты Рональда Макдональда») в 23 странах ежедневно обеспечивают 4000 семей местом для отдыха в больнице рядом с их больным ребенком. В девяти странах 52 компании Ronald McDonald Care Mobile («Мобильная помощь Рональда Макдональда») оказывают медицинскую помощь детям по месту жительства. А благотворительная организация Ronald McDonald House Charities («Домашняя благотворительность Рональда Макдональда») выделила некоммерческим организациям более 100 миллионов долларов в рамках своей «Глобальной программы грантов», чтобы расширить сферу своей деятельности и повлиять на здоровье и благополучие детей во всем мире.

Рост корпоративных пожертвований поднимает вопрос о том, какое влияние оказывает в конечном счете корпоративная благотворительность на рыночные показатели компании. Исследователи утверждают, что корпоративные пожертвования могут оказать положительное влияние как минимум в трех областях: улучшение имиджа компании, повышение лояльности клиентов и повышение воспринимаемых характеристик продукта.

Было установлено, что потребители считают компании, занимающиеся корпоративной благотворительностью, более «теплыми», этичными, привлекательными и заслуживающими доверия, способными на большее сочувствие и менее заслуживающими порицания в разгар корпоративных кризисов[11]. Кроме того, было выяснено, что высокая репутация компании в отношении социальной ответственности имеет тенденцию повышать лояльность потребителей, повышать удовлетворенность клиентов, снижать чувствительность потребителей к ценам и повышать их приверженность бренду[12]. Также утверждается, что социально ответственное поведение компании, вероятно, увеличит продажи продукции, мотивируя потребителей вознаграждать компанию за ее социально ответственное поведение и давая им возможность получить моральное удовлетворение от «теплого сияния дарения»[13].

Недавние исследования показывают, что репутация социально ответственной компании оказывает положительное влияние на лояльность потребителей и на восприятие характеристик

ее продуктов[14]. Таким образом, добрые дела действительно могут помочь компаниям преуспевать.

Корпоративная благотворительность также может приводить к дилеммам. Merck, DuPont, Walmart и Bank of America ежегодно жертвуют на благотворительность по 100 миллионов долларов или даже больше. Однако люди могут не обращать на добрые дела никакого внимания и даже возмущаться по их поводу, если за компанией закрепилась репутация «эксплуататорской» или она просто не соответствует имиджу «хорошего парня». Некоторые критики опасаются, что причинный маркетинг или «филантропия потребительства» могут заменить действительно добродетельные поступки менее осознанными и намеренными покупками, уменьшить акцент на реальных решениях или отвлечь внимание от того факта, что рынки сами по себе могут создавать множество социальных проблем.

РАБОТА С СООБЩЕСТВАМИ ЛЮДЕЙ С НИЗКИМИ ДОХОДАМИ

Основание пирамиды (BOP — Bottom Of the Pyramid) — это социально-экономическое понятие, используемое в отношении самой большой, но и самой бедной группы населения мира, которая живет менее чем на 2,5 доллара в день. Важность удовлетворения потребностей самых бедных граждан мира наиболее ярко подчеркивал С. К. Прахалад — автор, высказывавшийся на темы бизнеса. Он считал, что многие инновации могут прийти с развивающихся рынков, таких как Китай и Индия[15]. Фирмы, работающие на этих рынках, вынуждены вводить новшества, чтобы иметь возможность делать больше с меньшими затратами.

Удовлетворение потребностей «основания пирамиды» требует также тщательного планирования и исполнения. Каждый отдельный потребитель с низким доходом может тратить очень мало, но в совокупности этот рынок может оцениваться в несколько триллионов долларов. Общепринятое мнение гласит, что бизнес-модель «низкая цена, низкая маржа, большие объемы» является ключом к успешной работе с потребителями с низким доходом на развивающихся рынках. Хотя есть несколько примеров успешности такой стратегии — например, компания Hindustan Unilever со своим моющим средством Wheel в Индии, — многие фирмы сталкиваются на этом пути с трудностями. Procter & Gamble запустила в Индии свой продукт для очистки воды Pur. Несмотря на то что пакетик стоил всего 10 центов, продукт приносил 50 %-ю прибыль. Но после разочаровывающих окончательных результатов компания перевела этот бренд в разряд благотворительных предприятий[16].

Тем не менее этот подход может работать даже в очень сложных категориях продуктов и сервисов, например в медицинском обслуживании. В индийском Бангалоре больница Нараяна Хрудаялая взимает фиксированную плату в размере 1500 долларов за операцию по шунтированию сердца, которая в Соединенных Штатах стоит в 50 раз дороже. Больница имеет низкие трудозатраты и эксплуатационные расходы, а также конвейерный подход к предоставлению медицинских услуг. Он дал результаты: уровень смертности в больнице вдвое ниже, чем в больницах в США. В больнице Нараяна также бесплатно оперируют сотни младенцев и предлагают выгодную страховку на случай катастроф 2,5 миллионам бедных индийцев за 11 центов в месяц.

Оказание услуг людям с низким доходом также может способствовать успеху маркетинговых программ на рынках с более высокими доходами. Перенос инноваций из развивающихся стран на развитые рынки часто называют «обратными инновациями». Их смысл состоит в использовании успешных решений, разработанных для удовлетворения потребностей и апробированных в условиях ограничений развивающихся рынков, для создания недорогого продукта, который может быть представлен в качестве более дешевой альтернативы на развитых рынках. Обратные инновации могут также заключаться в использовании преимуществ государственной политики, благодаря которой трансформируются целые отрасли за счет, например, успешного развития сверхдешевого транспорта, возобновляемых источников энергии, чистой воды, микрофинансирования, доступного здравоохранения и недорогого жилья.

В качестве примера успешной обратной инновации можно привести то, как Nestlé переопозиционировала в Австралии и Новой Зеландии свою обезжиренную сушеную лапшу Maggi, бывшую популярной и дешевой едой в сельских районах Пакистана и Индии: в этих странах Maggi стала просто недорогим и здоровым

блюдом. А американская компания Harman International, известная высококачественными аудиосистемами, разработанными немецкими инженерами, предложила более простой и дешевый способ создания продуктов, предназначенных для Китая, Индии и других развивающихся рынков; теперь она применяет этот метод в своих центрах разработки продуктов на Западе. Сегодня компания может продавать широкий спектр своих продуктов в диапазоне цен от низкой до высокой; она также рассматривает свои возможности на рынке информационно-развлекательных систем для мотоциклов — популярного вида транспорта на развивающихся рынках и во всем мире.

Чтобы обслуживать на многих развивающихся рынках растущий средний класс, ряд фирм создают портфели продуктов, направленные на потребителей из различных сегментов по доходам. Французская продовольственная компания Danone выпускает множество высококачественных полезных для здоровья продуктов, таких как йогурты Dannon, вода Evian и детское питание Blédina, но она также продает более дешевые продукты, ориентированные на потребителей с бюджетом на питание «доллар в день». В Индонезии, где средний дневной доход на душу населения составляет около 10 долларов США, компания продает Milkuat — молочный pH-нейтральный напиток со сроком годности шесть месяцев. В настоящее время Danone осуществляет бóльшую часть своих продаж именно на растущих рынках[17].

Однако низкая цена не обязательно означает низкое качество, ограниченную функциональность и отсутствие престижа. Несмотря на бюджетные ограничения, малообеспеченные потребители не всегда ищут самый дешевый вариант. На самом деле у многих есть стремления, которые включают покупку продуктов и брендов премиум-класса. Неудача Tata Nano иллюстрирует важность понимания потребностей потребителей с низким доходом при разработке рыночного предложения.

Tata Nano

Tata Group, крупнейший индийский конгломерат и крупнейший производитель коммерческих автомобилей, произвела фурор, выпустив в 2009 году свой Tata Nano, получивший название «народный автомобиль». Несмотря на невероятно низкую по западным стандартам цену в 100 000 индийских рупий (примерно 2500 долларов в то время), она в три раза превышала средний годовой доход на душу населения в Индии. Похожий на яйцо, поставленное на колеса, Nano с комфортом вмещает пятерых, а его 33-сильный двигатель расходует примерно 4,7 литров бензина на 100 километров пробега. Стремясь продавать ежегодно по 250 000 единиц этой модели, Tata нацелилась на те 7 миллионов индийцев, которые ежегодно покупают скутеры и мотоциклы отчасти потому, что они не могут позволить себе автомобиль. Фирма также стремилась выйти на другие рынки «основания пирамиды», особенно в Африке и Юго-Восточной Азии. Несмотря на свои положительные качества, продажи Nano в Индии начались со скрипом отчасти из-за негативного клейма покупателя «дешевки». В стране, где за последние годы доходы резко выросли, некоторые видели в нем огламуренную версию «тук-тука» — трехколесной моторикши, которую можно часто увидеть на улицах развивающихся стран. Многие потребители с низким доходом решили, что лучше поджаться в расходах, но купить Maruti-Suzuki Alto с его более крупным двигателем объемом 800 куб. см. С другой стороны, некоторые целевые клиенты, которые никогда раньше не владели автомобилем, были буквально «напуганы» сверкающими выставочными залами салонов Tata. В результате через восемь лет после запуска Nano его годовой объем продаж составил менее 10 000 штук, а в Индии было продано всего около 800 000 автомобилей Nano к моменту того, как Tata прекратила их производство в 2017 году[18].

Tata Nano

Tata Nano, изначально ориентированная на тех, кто покупает автомобиль впервые, оттолкнула от себя как потребителей, не желавших обременять себя клеймом покупателя «дешевки», так и тех, кого пугали роскошные выставочные залы Tata Group. Источник: Dinodia Photos/Alamy Stock Photo

Правильное составление и решение «маркетингового уравнения» на развивающихся рынках может принести большие дивиденды: Nokia отправила сотрудников отделов маркетинга, продаж и инженеров из своей группы разработки устройств начального уровня с поручением провести неделю в домах людей в сельских районах Китая, Таиланда и Кении, чтобы посмотреть, как они используют мобильные телефоны. Разработав недорогие модели с требуемой функциональностью, Nokia сохранила лидирующие позиции на рынке в некоторых частях Африки и Азии, несмотря на то что в развитых странах ее превзошли другие бренды[19].

ПРИЧИННЫЙ МАРКЕТИНГ*

Многие фирмы сочетают инициативы корпоративной социальной ответственности с маркетинговой деятельностью. Причинный маркетинг связывает вклад фирмы в достижение общественно значимой цели с прямым или косвенным участием ее клиентов в приносящих доход сделках с ней. Например, компания может жертвовать процент от выручки от каждой продажи на определенную благотворительную цель. Рассмотрим, как компания Procter & Gamble использует рекламу своей жидкости для мытья посуды Dawn.

Dawn

Dawn от Procter & Gamble, лучшая жидкость для мытья посуды в США, имеет необычное дополнительное преимущество: она может очищать птиц, попавших в разливы нефти. В отчете Службы рыболовства и дикой природы США (U.S. Fish and Wildlife Service) Dawn назван «единственным рекомендуемым средством для чистки птиц, поскольку оно удаляет жир с перьев; нетоксичен; не оставляет следов». После катастрофического разлива нефти на платформе компании BP в 2010 году Procter & Gamble промаркировала тысячи бутылок Dawn специальными кодами и в ответ на каждый активированный клиентом код отправила доллар на цели защиты дикой природы Мексиканского залива, что в конечном итоге составило сумму в 500 000 долларов. На сегодняшний день компания также пожертвовала более 50 000 бутылок Dawn, чтобы помочь спасти и освободить 75 000 животных, пострадавших от загрязнения нефтью. В 2018 году, чтобы отметить 40-летие своей традиционной кампании по охране дикой природы, бренд Dawn в партнерстве с Кейт Мара, актрисой и активной защитницей дикой природы, рассказала потребителям о том, как Dawn помог организациям спасти невероятное количество птиц и морских животных. Под брендом Dawn был также запущен конкурс Golden Duck Contest («Золотая утка»), дав потребителям, купившим бутылку Dawn Dish Soap со специальным оформлением к 40-летию бренда, возможность заглянуть за кулисы этой деятельности компании по спасению дикой природы[20].

Успешная маркетинговая программа может улучшить социальное благосостояние, создать дифференцированное позиционирование бренда, выстроить прочные связи с потребителями, улучшить имидж компании, сформировать гудвилл, повысить моральный дух сотрудников, стимулировать продажи и увеличить рыночную стоимость фирмы[21]. Потребители могут получить ощущение сильной и уникальной связи с фирмой, которая выходит за рамки обычных рыночных сделок. Одно из исследований показало, что 90 % потребителей в США более лояльны и больше доверяют компании, которая поддерживает какое-либо благое дело, а 54 % приобрели продукт, потому что он был связан с каким-либо делом такого рода[22].

Ассоциирование брендов компании с соответствующим общественно полезным делом может принести пользу компании несколькими способами. Оно может помочь повысить узнаваемость бренда, улучшить его имидж, укрепить к нему доверие, вызвать на него эмоциональный

P&G

P&G пожертвовала тысячи бутылок своего самого продаваемого средства для мытья посуды Dawn, чтобы помочь спасти птиц и других диких животных, пострадавших от загрязнения океана нефтью.
Источник: Keith Homan/Alamy Stock Photo

* Это несколько неуклюжий перевод термина cause marketing объясняется тем, что очень трудно найти краткий и емкий русскоязычный термин для обозначения «маркетинга, связанного с общественными начинаниями» (или «с социально значимыми мероприятиями»), что тоже может вызывать вопросы у тех, кто впервые сталкивается с ним. — *Примеч. пер.*

отклик, привлечь к нему дополнительное внимание и создать ощущение общности с брендом[23]. Бренды получат особенно заинтересованных потребителей среди тех людей, кто чувствителен к социально значимым вопросам и часто использует социальные сети, чтобы узнавать о благотворительной деятельности и взаимодействовать с компаниями, которые эту деятельность поддерживают.

Однако причинный маркетинг может иметь неприятные последствия, если потребители сомневаются в связи между продуктом и «причиной» (т. е. «благим делом») или считают фирму корыстной и эксплуататорской. Чтобы избежать негативной реакции, некоторые фирмы используют подход «мягких» продаж к причинному маркетингу[24]. Проблемы могут также возникнуть, если потребители считают, что компания не является последовательной или достаточно ответственной во всех аспектах своего поведения. Рассмотрим, что случилось с KFC.

KFC

Программа KFC Buckets for the Cure («Ведерки для лечения») заключалась в том, чтобы пожертвовать 50 центов фонду Susan G. Komen for the Cure Foundation за каждое «розовое» ведерко жареной курицы за 5 долларов, купленное в течение одного месяца. Это должно было стать крупнейшим корпоративным пожертвованием, когда-либо направленным на финансирование исследований рака молочной железы — более 8,5 миллионов долларов. Но начинание немедленно столкнулась с проблемой: практически в то же самое время KFC выпустила сэндвич Double Down с двумя кусочками жареной курицы, беконом и сыром. Критики сразу же отметили, что KFC продавала продукт с чрезмерно высоким содержанием калорий, жира и натрия, что способствовало ожирению. На сайте Сьюзан Г. Комен избыточный вес был отмечен как фактор, повышающий риск рака молочной железы на 30–60 % у женщин в постменопаузе, что также подвергло фонд критике по поводу неразборчивости в партнерстве[25].

Фирмы должны принять ряд решений при разработке и реализации программ причинного (благотворительного) маркетинга, например, сколько и какие «благие дела» выбрать для этих программ и как их продвигать. Некоторые эксперты считают, что положительное влияние маркетинга, связанного с конкретными «благими делами», ослабевает, если компания участвует в мероприятиях такого рода лишь время от времени. Многие компании сосредотачиваются на одном или нескольких основных «благих делах», чтобы упростить выполнение своих программ и максимизировать их воздействие.

Однако ограничение своей поддержки только одним «благим делом» не всегда может привести к проецированию потребителями на фирму положительных эмоций, относящихся к этому делу. Многие популярные начинания уже имеют многочисленных корпоративных спонсоров. Более 130 компаний, в том числе American Airlines, Dell, Ford, Georgia Pacific, Merck, Samsung и Walgreens, стали корпоративными партнерами Susan G. Komen for the Cure. Таким образом, бренд может оказаться незамеченным в море символических красных ленточек. PRODUCT(RED) — это маркетинговая программа, которая смогла избежать потенциального недостатка присутствия нескольких спонсоров, напрямую включив символический аспект идеи в сам продукт.

PRODUCT(RED)

Получивший широкую огласку запуск в 2006 году PRODUCT(RED), поддержанный вокалистом и активистом U2 Боно и соучредителем неправительственной организации DATA* Бобби Шрайвером, привлек внимание общественности и собрал средства для «Глобального фонда борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией», объединившись с некоторыми из самых знаковых мировых брендов — картами American Express, кроссовками Converse, футболками Gap, Apple iPhone и солнцезащитными очками Armani — для производства продуктов под брендом (RED). Целых 50 % прибыли от продажи этих продуктов поступает в «Глобальный фонд» для помощи женщинам и детям, пострадавшим от ВИЧ/СПИДа в Африке. Каждая компания, которая становится участницей PRODUCT(RED), размещает свой логотип в «объятиях», которые символизируются скобками. С тех пор к этому благому начинанию присоединились многие известные бренды, в том числе Bank of America, Amazon, Coca-Cola, Montblanc, Microsoft и Starbucks. На сегодняшний день (RED) собрала более 500 миллионов долларов для «Глобального фонда» и для поддержки грантов по борьбе с ВИЧ/СПИДом в Гане, Кении, Лесото, Руанде, Южной Африке, Свазиленде, Танзании и Замбии. Так, 100 % этих денег используются на эти цели, накладные расходы из них не компенсируются[26].

Большинство фирм выбирают начинания, которые соответствуют имиджу их корпорации или бренда и важны для их сотрудников и акционеров[27]. Программа LensCrafters «Подари зрение», — переименованная в OneSight после того, как компания была куплена итальянской фирмой Luxottica, — представляет

* Название DATA – это аббревиатура от Debt, AIDS, Trade in Africa (Долг, СПИД, Торговля в Африке). — *Примеч. пер.*

TOMS

Компания TOMS, известная своими пожертвованиями обуви для нуждающихся в ней, перешла к расширенной и более разнообразной программе, в рамках которой треть чистой прибыли направляется в благотворительный фонд компании.
Источник: Teresa Schaeffer/Shutterstock

собой комплекс благотворительных программ по сохранению зрения, в рамках которых предлагаются бесплатная проверка зрения, более глубокие обследования зрительных способностей человека и очки миллионам нуждающихся людей в Северной Америке и развивающихся странах по всему миру. Luxottica оплачивает бóльшую часть накладных расходов, поэтому более 90 % всех пожертвований идет непосредственно на финансирование программ[28]. Фирма Barnum's Animal Crackers запустила кампанию по повышению осведомленности об исчезающих видах животных и защите азиатского тигра. Выпустив специальную упаковку и сотрудничая со Всемирным фондом дикой природы, бренд Nabisco добился «здорового роста продаж»[29]. TOMS является примером фирмы, которая использовала причинный маркетинг, чтобы успешно выстроить свой новый бизнес.

TOMS

Хотя Блейк Майкоски и не выиграл во время своего выступления в реалити-шоу The Amazing Race («Удивительная гонка»), его повторная поездка в Аргентину в 2006 году пробудила в нем желание начать бизнес, чтобы помочь десяткам детей, которых он там видел и которые испытывали проблемы по одной простой причине: им не хватало обуви. Босые дети подвергают риску свое здоровье, их также часто просто не пускают в школу. Так родилась обувь TOMS, названная так, чтобы предложить «лучшее завтра»*, с обещанием пожертвовать пару обуви в пользу нуждающегося ребенка за каждую проданную пару. Дизайн обуви TOMS, продаваемой в таких магазинах, как Whole Foods, Nordstrom и Neiman Marcus, а также через интернет, базируется на аргентинских альпаргатах с брезентовым верхом, и теперь ее можно встретить на ногах более миллиона детей в развивающихся странах. Такие пожертвования были также и хорошим маркетинговым ходом. Фирма получила хорошую паблисити, а AT&T и American Express даже включили самого Майкоски в свою рекламу. TOMS также спонсировала акцию «День без обуви», чтобы помочь людям представить себе, какой была бы их жизнь без обуви. Используя ту же бизнес-модель, TOMS теперь запустила производство очков и планирует направлять их на благотворительные пожертвования, при том что продолжает бесплатно раздавать миллионы пар обуви[30].

* В данной фразе имеет место игра английских слов: «лучшее завтра» — a better tomorrow... Сравните это с брендом TOMS. — *Примеч. пер.*

СОЦИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Социальный маркетинг был введен как отдельная маркетинговая дисциплина Филипом Котлером и Джеральдом Зальтманом в начале 1970-х годов[31]. Социальный маркетинг похож на причинный маркетинг в том смысле, что они оба направлены на то, чтобы приносить пользу сообществам, в среде которых работает компания. Но в отличие от благотворительного маркетинга, который согласовывает свою коммерческую деятельность с поддержкой какого-либо «благого дела», социальный маркетинг направлен на дальнейшее продвижение подобного дела, например «скажи нет наркотикам» или «больше тренируйся и лучше питайся»[32]. Кроме того, в отличие от причинного маркетинга, которым обычно занимаются коммерческие организации, социальный маркетинг обычно осуществляется некоммерческими или государственными организациями и не имеет прямого отношения к конкретной коммерческой деятельности.

Социальный маркетинг заключается в воздействии для изменения поведения людей ради общественного блага с помощью систематического процесса маркетингового планирования, включающего некоторый четко

определенный сегмент аудитории. Социальные маркетологи изначально сосредоточились на вопросах табакокурения, планирования семьи и ВИЧ/СПИДа. Социальный маркетинг теперь занимается улучшением общественного здоровья, предотвращением травм, защитой окружающей среды, участием в жизни сообществ и повышением общего финансового благосостояния. Сегодня во всем мире насчитывается более 2000 практиков, работающих в основном в некоммерческих организациях для продвижения того, что считается общественным благом. Социальный маркетинг не следует путать с маркетингом социальных сетей (SMM – social media marketing), в рамках которого описывается, как использовать социальные сети в маркетинговых кампаниях[33].

Различные типы организаций в США занимаются деятельностью по социальному маркетингу. Так, вовлеченные в нее государственные учреждения – это центры по контролю и профилактике заболеваний; Министерство здравоохранения и социальных служб; Департамент транспорта; Агентство по охране окружающей среды. Среди многих сотен некоммерческих организаций, занимающихся социальным маркетингом, можно выделить Американский Красный Крест, United Way и Американское онкологическое общество.

Выбор правильной цели или задачи для программы социального маркетинга имеет решающее значение. Должна ли кампания по планированию семьи сосредоточиться на пропаганде воздержания или контроля рождаемости? Должна ли кампания по борьбе с загрязнением воздуха продвигать каршеринг или использование общественного транспорта? Хотя в рамках социального маркетинга используется ряд различных тактик для достижения поставленных целей, процесс планирования во многом повторяет шаги, используемые для продвижения «традиционных» продуктов и услуг. Одной из организаций, достигших своих целей за счет применения современных методов маркетинга, является Всемирный фонд дикой природы.

Coca-Cola

Coca-Cola представила коллекционную алюминиевую бутылку объемом 250 мл, выпущенную ограниченным тиражом, под названием «Белый медведь», чтобы сообщить общественности о том, что компания заботится об окружающей среде.
Источник: Oqbas/Shutterstock

Всемирный фонд дикой природы

Ведущая природоохранная организация мира Всемирный фонд дикой природы (WWF — World Wildlife Fund) работает в 100 странах и получает активную поддержку от более чем миллиона своих членов в США и почти 5 миллионов — во всем мире. Его годовой бюджет не позволяет проводить затратные рекламные акции, поэтому он в основном полагается на прямой маркетинг для сбора пожертвований. Организация ежегодно рассылает около 36 миллионов «экологически чистых» писем адресатам в Соединенных Штатах, получая в результате этого 65 % своего членского дохода. Она активна в Facebook, Instagram и Twitter и получает доход благодаря партнерским отношениям со множеством фирм, включая Avon, Disney, Gap и Royal Caribbean Cruises. Партнерства иногда предполагают совместные маркетинговые программы; Coca-Cola пожертвовала 2 миллиона долларов на кампанию по созданию безопасных районов для белых медведей в Канаде и других арктических регионах. WWF также активно занимается важными проблемами дикой природы, например в своей мультимедийной кампании по борьбе с браконьерством, в которой использовались реклама на специальных щитах и в печати, объявления общественных служб и онлайн-плакаты с лозунгом «Остановить преступления против дикой природы — это все невероятно серьезно». WWF также предлагает коммерческим компаниям маркетинговые возможности, например была выпущена совместная (кобрендинговая) с Bank of America кредитная карта Visa[34].

Программы социального маркетинга сложны; они требуют времени и могут потребовать поэтапных программ или действий. Например, снижение распространенности курения включало в себя действия по нескольким направлениям: публикация сообщений о раковых заболеваниях, маркировка сигарет как вредных, запрет на рекламу сигарет, информирование о последствиях пассивного курения, запрет на курение в ресторанах и самолетах, повышение налогов на сигареты для оплаты из них кампаний по борьбе с курением и судебные иски штатов против табачных компаний.

Учитывая сложность разработки и реализации успешной кампании социального маркетинга, организациям следует подходить к этим кампаниям систематически и дисциплинированно. У них должна быть четко определенная цель, ясно сформулированная стратегия, осмысленная тактика, с помощью которой эта стратегия будет воплощаться в жизнь, жизнеспособный план ее реализации и процесс оценки успешности. Несмотря на то, что программы социального маркетинга часто реализуются некоммерческими организациями, они могут извлекать выгоду из того же подхода к стратегическому маркетингу, который используют коммерческие компании. И коммерческие, и некоммерческие организации в конечном счете стремятся создать рыночную ценность, но если первые определяют ее в денежном выражении, то вторые рассматривают ее с точки зрения пользы для общества.

Концепция социального маркетинга связана с концепцией «бренд-активизма»[35], которая подразумевает, что компания должна занять по важному — обычно спорному — социальному, экономическому, экологическому или политическому вопросу определенную позицию. Как форма социального маркетинга «активизм» бренда связан с акцентом на социальных проблемах, которые волнуют клиентов и сотрудников, а не на вопросах, которые касаются прибыли компании. Что отличает бренд-активизм от других форм социального маркетинга, так это то, что он предполагает, что компания как можно раньше займет достаточно четкую и заметную позицию по спорному вопросу, имеющему важные социальные последствия.

Примером бренд-активизма является решение Nike задействовать в своей рекламной кампании, посвященной 30-летию ее девиза Just Do It, бывшего игрока клуба San Francisco 49ers Колина Кейперника — лидера движения игроков NFL, вставшего на колени во время исполнения государственного гимна США в знак протеста против убийств чернокожих американцев полицией. Слоган кампании Nike Believe in something. Even if it means sacrificing everything («Верь во что-то. Даже если это означает пожертвовать всем») показал четкую позицию в поддержку ценностей, заявляемых действиями Кейперника. Это решение в конечном итоге привело к тому, что некоторые покупатели поддержали действия бренда, а другие стали бойкотировать продукцию Nike.

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ С УЧЕТОМ ВОПРОСОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Устойчивое развитие — способность удовлетворять потребности человечества сегодня, не нанося вреда будущим поколениям, — сейчас занимает первое место в повестке дня многих корпораций. Крупные компании подробно описывают, как они пытаются сделать долгосрочные последствия своего воздействия на сообщества и на окружающую среду как можно менее их травмирующими. Coca-Cola, AT&T и DuPont даже назначили директоров по устойчивому развитию (CSO*).

Потребители выразили свои вполне реальные опасения относительно устойчивого развития в словах и делах, сосредоточив внимание на экологически чистых продуктах и признав важность решения широкого спектра экологических проблем. Потребительский интерес к экологически чистым продуктам распространился на автомобильный, энергетический и технологический секторы, а также на товары личной гигиены, продукты питания и товары для дома. Все большее число потребителей указывают на то, что они предпочитают покупать продукцию экологически ответственных компаний.

Многие аспекты так называемой «зеленой» культуры — от покупок органических продуктов до возможности вторичной переработки — стали главными социальными темами, поскольку потребители все чаще обращаются к цифровым устройствам, чтобы узнавать о вопросах, связанных с окружающей средой, и делиться своим «экологическим опытом»[36]. Интересно, что, хотя некоторые маркетологи предполагают, что молодые люди больше других обеспокоены проблемами охраны окружающей среды, некоторые исследования показывают, что пожилые потребители на самом деле даже еще более серьезно относятся к своей ответственности за экологические последствия своих действий.

Экологические вопросы также играют все более важную роль в разработке и производстве продукции. Многие фирмы рассматривают

* CSO — Chief Sustainability Officer — по аналогии со многими другими CxO: CEO — Chief Executive Officer, CMO — Chief Marketing Officer, CIO — Chief Information Officer, CFO — Chief Financial Officer и т. д. — *Примеч. пер.*

способы уменьшить негативные последствия ведения бизнеса для окружающей среды, а некоторые меняют способ производства своей продукции или ингредиенты, входящие в ее состав. Фирма Levi Strauss нашла очень творческий способ решения проблемы замусоривания планеты пластиковыми бутылками.

Levi's

Если кто-то скажет, что ваши джинсы «сделаны из мусора», вы можете обидеться, но только не в том случае, если они были сделаны фирмой Levi Strauss. Двадцать процентов ткани денима в новых джинсах и куртках Levi's Waste<Less изготовлены из отходов пластиковых бутылок и черных пищевых подносов, собранных с муниципальных объектов и затем переработанных. В среднем на одни джинсы уходит до восьми пол-литровых бутылок. Для создания линии Waste<Less потребовалось много исследований и разработок. В процессе производства этих изделий пластик очищается, сортируется, измельчается и превращается в полиэфирное волокно, которое затем смешивают с хлопком. Полученная ткань выглядит и ощущается как традиционный деним, за исключением цвета обратной стороны, который варьируется в зависимости от оттенка пластика. Розничная стоимость джинсов колеблется от 69 до 128 долларов. Levi's не новичок на рынке экологически чистых продуктов; устойчивое развитие является приоритетом в деятельности всей компании. Ее приверженность джинсам «Water<Less» помогла фермерам выращивать хлопок с меньшим количеством воды, а также позволила создать популярный эффект поношенности при помощи меньшего количества воды. Компания проинформировала потребителей о том, как чистить, стирать и утилизировать одежду, используя меньше воды. Обе линии джинсовых продуктов принесли ощутимые результаты: в производстве продуктов линейки Water<Less было сэкономлено более 360 миллионов литров воды за первый полный год с момента ее запуска, а для Waste<Less за тот же период было переработано 3,5 миллиона бутылок и подносов[37].

Все чаще потребители стремятся получать информацию о достижениях компании в области социальной и экологической ответственности, чтобы решить, у каких компаний стоит покупать, в какие инвестировать и на кого работать. Информирование общественности о том или ином действии в рамках корпоративной социальной ответственности может вызывать проблемы. Как только фирма начинает рекламировать экологическую инициативу, она может стать мишенью для критики. Зачастую чем больше компания привержена принципам устойчивого развития и защиты окружающей среды, тем больше дилемм может возникнуть, как это выяснила для себя компания Green Mountain Coffee Roasters.

Green Mountain Coffee Roasters

Компания Green Mountain Coffee Roasters из Вермонта гордится своими усилиями по обеспечению устойчивого развития, которые помогли ей стать одним из самых продаваемых кофейных брендов в мире. Компания поддерживает местные и глобальные сообщества, компенсируя 100 % своих выбросов парниковых газов, инвестируя в технологии, обеспечивающие выращивание кофе согласно принципам обеспечения устойчивого развития, и направляя не менее 5 % своей прибыли до налогообложения на социальные и экологические проекты. В рамках программы Community Action for Employees (CAFE — «Действия сообщества для сотрудников») каждый штатный сотрудник фирмы получает до 52 оплачиваемых часа в год для своего добровольного участия в общественных программах. Все эти мероприятия помогают Green Mountain соответствовать своему заявлению о цели: «Создавать непревзойденные впечатления от кофе — от дерева до чашки — у всех, кто имеет к нам отношение, изменяя взгляд мира на бизнес». Однако покупка в 2006 году компании Keurig вместе с ее популярной системой заваривания поставила фирму в затруднительное положение: капсулы K-Cup, используемые в системе заваривания Keurig, были сделаны из не полностью перерабатываемого пластика и фольги. Хотя недостаточная утилизация вносит лишь примерно 5 %-й вклад в общее воздействие фирмы на окружающую среду, более значительное влияние связано с использованием кофемашин, собственно выращиванием кофе и упаковкой продукта — Green Mountain провела масштабные исследования и разработки, изучила опыт многочисленных партнеров, чтобы найти более экологически безопасное решение, позволяющее сделать капсулы K-Cup пригодными для вторичной переработки, а также по-разному решать другие экологические проблемы фирмы[38].

Green Mountain Coffee Roasters

Компания Green Mountain Coffee Roasters, которая гордится своими усилиями по обеспечению устойчивого развития, стремится уменьшить любое неблагоприятное воздействие своих популярных капсул K-Cup на окружающую среду.
Источник: AP Photo/Toby Talbot

Корпоративные действия по достижению устойчивого развития принимают все формы. Например, Whole Foods, Wegmans, Target и Walmart больше не продают рыбу, выловленную в районах, подверженных чрезмерному вылову, или способом, который может нанести вред другим морским обитателям или средам их обитания. Другие компании, помимо сохранения ресурсов, стремятся внести непосредственный вклад в сохранение окружающей среды. Рассмотрим случай с FAGUO.

FAGUO

Модный бренд FAGUO — детище французских предпринимателей Frédéric & Nicolas, которые познакомились в Париже, будучи еще студентами, и решили запустить собственный бренд обуви во время обучения за границей, в Китае. Они начали создавать коллекции обуви, одежды и аксессуаров для клиентов, и то, что началось как студенческий проект, превратилось во французский стартап и в конечном итоге в динамичный модный бренд с более чем 300 магазинами во Франции и 220 магазинами за рубежом. Название парижской компании, основанной в 2009 году, на китайском языке означает «Франция». В дополнение к своей увлеченности модой, интерес этих двух дизайнеров состоял в уменьшении углеродного следа, который оставляет их компания. В результате сейчас на каждый проданный продукт FAGUO приходится посаженное во Франции дерево, что превратило неиспользуемые и заброшенные земли в лесные массивы, которыми может наслаждаться каждый. Партнером FAGUO в этом проекте является Naudet — питомник растений, который специализируется на поддержании и восстановлении лесных массивов во Франции. С момента основания Faguo в 2009 году было высажено более 600 000 деревьев в 110 новых лесах. Пуговица из кокоса появляется на всех продуктах FAGUO, что символизирует неизменную приверженность компании сохранению окружающей среды[39].

К сожалению, повышенный интерес к вопросам устойчивого развития также привел к распространению вводящей потребителей в заблуждение информации или созданию ложного впечатления о том, что продукты или методы их производства являются экологически безопасными, когда это на самом деле не так. Одно из исследований показало, что половина этикеток на вроде бы экологически чистых продуктах сосредоточена на экологических достоинствах (например, на том, что в производстве продукта использовались переработанные отходы) и опускает информацию о существенных экологических недостатках (таких как интенсивность процесса производства или затраты на транспортировку)[40]. Соучредитель Stonyfield Farm Гэри Хиршберг возглавляет инициативу Just Label It! — кампанию по предоставлению более полезной информации на этикетках об использовании ингредиентов с ГМО (генетически модифицированными организмами).

В качестве реакции на неискренность фирм, которые, можно сказать, «вскочили на подножку зеленого вагона», потребители проявляют здоровый скептицизм к их экологическим заявлениям. Кроме того, многие из них не желают жертвовать характеристиками и качеством продукта и не всегда готовы платить надбавку к цене за действительно экологически чистые продукты[41]. К сожалению, экологически чистые продукты могут быть более дорогими, потому что их ингредиенты стоят много, а транспортные расходы выше при меньших объемах доставки.

Тем не менее такие компании, как Tom's of Maine, Burt's Bees, Stonyfield Farm и Seventh Generation, сумели создать экологичные рыночные предложения, соответствующие потребностям и предпочтениям клиентов. Можно также сказать, что первоначальный успех бытовых чистящих средств Clorox Green Works частично был обусловлен тем, что компания нашла золотую середину для целевого рынка, который хотел делать небольшие шаги к более экологичному образу жизни с продуктом, имеющим очень скромную надбавку к цене и продаваемым в рамках программ массового маркетинга. Patagonia — еще одна компания, поставившая устойчивое развитие в центр своей деятельности.

Patagonia

Patagonia — производитель высококачественной верхней одежды и экипировки для активного отдыха на открытом воздухе — всегда ставила вопросы охраны окружающей среды во главу угла своей деятельности. Основатель компании Ивон Шуинар, автор книги The Responsible Company («Ответственная компания»), активно продвигает концепцию постпотребительской экономики, в которой товары «высокого качества пригодны для вторичной переработки и ремонта». Под руководством Шуинара Patagonia даже разместила в New York Times рекламу на всю страницу под заголовком «Не покупайте эту куртку». Под фотографией куртки R2 был текст, объясняющий, что, несмотря на ее многочисленные положительные характеристики — «полиэстер, пригодный для вторичной переработки на 60 %, трикотаж и пошив в соответствии с высокими стандартами, а также исключительная прочность» — ее производство все еще оказывало значительную нагрузку на экологию (для производства каждой куртки требовалось 135 литров воды, а в атмосферу выбрасывалось порядка 9 килограммов углекислого газа). Реклама завершалась продвижением инициативы

Common Threads, которая призывает всех придерживаться пяти принципов потребительского поведения: уменьшать (количество того, что вы покупаете); ремонтировать (что можно); повторно использовать (то, что у вас есть); перерабатывать (все остальное); и переосмыслить (мир в свете требований устойчивого развития). С годовым объемом продаж в 800 миллионов долларов частная компания Patagonia всегда пытается найти лучшие экологические решения для всего, что она делает и производит. Например, она предложила первые гидрокостюмы из растительного материала в качестве альтернативы неопрену. Patagonia также выделяет на экологические цели 1 % от общего объема своих продаж или 10 % своей прибыли в зависимости от того, что окажется больше[42].

Социально ответственный маркетинг признает необходимость интеграции экологических вопросов в стратегические планы фирмы. Тенденции, о которых следует знать компаниям, — это нехватка сырья, особенно воды; повышенная стоимость энергии; повышенный уровень загрязнения окружающей среды; изменение роли правительств[43]. Сталелитейные компании и коммунальные предприятия инвестировали миллиарды долларов в оборудование для контроля загрязнений и в экологически чистое топливо, используя гибридные автомобили, туалеты и душевые с низким расходом, экологически чистые продукты и «зеленые» офисные здания. Совсем недавно Amazon.com запустил внутренний фонд венчурного капитала в размере 2 миллиардов долларов, ориентированный на инвестиции в разработку новых технологий в компаниях ряда отраслей, включая транспорт, энергетику, аккумуляторы, производство продуктов питания и сельское хозяйство, чтобы уменьшить их воздействие на изменение климата. Цель состоит в том, чтобы помочь Amazon и другим компаниям уменьшить влияние своей деятельности на климат как за счет сокращения использования ископаемого топлива, так и за счет инвестиций в такие проекты, как лесовосстановление, и в конечном счете достичь цели «чистого нуля» выбросов углерода к 2040 году[44].

Возможности предоставляются тем, кто сможет совместить собственное процветание с защитой окружающей среды. Компании, которые внедряют инновационные решения и ценности социально ответственным образом, скорее всего, преуспеют[45]. Компания Airtricity из Дублина управляет в Соединенных Штатах и Великобритании ветряными электростанциями, которые предлагают более дешевую и экологически чистую электроэнергию. Компания Westport Innovations из Ванкувера разработала технологию преобразования — прямой впрыск под высоким давлением, — которая позволяет дизельным двигателям работать на более чистом сжиженном природном газе, снижая выбросы парниковых газов на четверть. Компания Sun Ovens International из Иллинойса производит духовки для домохозяйств и учреждений, в которых используются зеркала для перенаправления солнечных лучей в термически изолированное пространство печки. Этот продукт, используемый в 130 странах, экономит деньги и снижает выбросы парниковых газов. Еще одна компания, успешно применяющая экологически чистые технологии, — Timberland.

Timberland

Timberland, производитель прочных ботинок, обуви, одежды и другого снаряжения, ориентируется на людей, которые живут, работают и занимаются спортом на открытом воздухе, поэтому для фирмы имеет смысл делать все возможное для защиты окружающей среды. Действия фирмы указали путь «зеленым» компаниям по всему миру. Ее революционные инициативы включают в себя размещение на обувных коробках «этикеток экологической ценности», информирующих о воздействии товаров бренда на окружающую среду — от использования на его производственных объектах возобновляемых источников энергии до переработанных, органических и возобновляемых материалов в его продуктах, а также о деревьях, посаженных

Timberland
Timberland стремится минимизировать воздействие на окружающую среду своих продуктов для любителей активного отдыха и реализует масштабную программу лесовосстановления.
Источник: ronny bolliger/Alamy Stock Photo

по всему миру. Timberland также представила новую линию обуви под названием Earthkeepers, которая использует органический хлопок, переработанные ПЭТ-термопластик и резину (подошв) — материалы, которые позже стали применяться в нескольких других категориях продукции Timberland. Помимо этого, бренд взял на себя серьезные обязательства по лесовосстановлению, высадив почти 5 миллионов деревьев по всему миру. Объем продаж фирмы превышает миллиард долларов, а ее достижения в бизнесе доказывают, что социально и экологически ответственные компании могут быть успешными[46]

НАХОЖДЕНИЕ БАЛАНСА МЕЖДУ ТРЕБОВАНИЯМИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И КОРПОРАТИВНОЙ ПРИБЫЛЬНОСТЬЮ

Деловая практика обычно порождает этические дилеммы. Конечно, некоторые методы ведения бизнеса явно неэтичны или даже незаконны. К ним относятся взяточничество, кража коммерческих секретов, ложная и вводящая в заблуждение реклама, эксклюзивные торговые и связывающие соглашения, продажа бракованных или небезопасных изделий, ложные гарантии, неточная маркировка, нечистоплотные игры с ценообразованием или неправомерная дискриминация, а также установление барьеров для выхода на рынок и хищническая конкуренция. Тем не менее в некоторых случаях бывает непросто провести четкую грань между обычной маркетинговой практикой и неэтичным поведением.

ВЫСТРАИВАНИЕ ЭТИЧНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Маркетинговые коммуникации — это область, которая пронизана этическими дилеммами. Некоторые рекламодатели считают, что они должны раздвинуть границы того, что можно было бы посчитать этичным, а иногда даже законным, чтобы помочь потребителям продраться в хаосе рекламы, которая на них обрушивается.

В США рекламу регулирует значительная часть законов и нормативных актов. Рекламодатели не должны делать ложных заявлений, использовать ложные демонстрации или создавать рекламу, способную ввести в заблуждение, даже если на самом деле никто ею не был обманут[47]. Рекламодатель полироли для пола не может заявлять, что его продукт обеспечивает защиту в течение шести месяцев, если только это действительно не происходит в самых обычных условиях жилого помещения. А пекарь, продающий диетический хлеб, не может говорить, что его продукт содержит меньше калорий только потому, что его ломтики тоньше. Задача состоит в том, чтобы отличить обман от напыщенности, дутой рекламы — т. е. простых преувеличений для красного словца, которым, как всем очевидно, не следует верить и которые разрешены законом.

POM Wonderful

Федеральная торговая комиссия (FTC) издала в адрес компании POM Wonderful предписание, требующее прекратить и не допускать впредь незаконные действия, заявив, что компания распространяла в печатных изданиях, на рекламных щитах и в интернете вводящие в заблуждение заявления о том, что ее гранатовый сок POM может лечить или предотвращать эректильную дисфункцию, рак простаты и болезни сердца. Решение было принято после двух лет судебных споров. Но, как ни странно, POM, похоже, объявила о своей победе, запустив рекламу на всю страницу в New York Times, где отмечалось, что решение не вынуждает ее добиваться повторного одобрения от Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (как это должны делать фармацевтические компании). Более поздняя апелляция была отклонена, поскольку FTC продолжала выносить решения против рекламы POM, которая пестрела такими заголовками, как «Обмани смерть» (Cheat Death), без веских на то доказательств. POM — не единственная компания, которая столкнулась с проблемами из-за гранатов. Welch урегулировала два коллективных иска на 30 миллионов долларов, потому что на этикетках сока 100 % Juice White Grape Pomegranate Flavored 3 Juice Blend было указано большее содержание граната, чем было на самом деле, — всего 30 миллилитров в почти двухлитровой бутылке[48].

POM Wonderful

Федеральная торговая комиссия предписала POM Wonderful прекратить вводящие в заблуждение утверждения о том, что ее гранатовый сок может предотвращать или лечить определенные состояния и заболевания.
Источник: Denis Michaliov/ Alamy Stock Photo

По американским законам продавцы обязаны избегать обмана в рекламе, который привлекает покупателей под ложным предлогом. Предположим, продавец рекламирует мобильный телефон по цене 149 долларов. Когда потребители пытаются купить рекламируемый телефон, продавец не имеет права отказать в его продаже, занижать его характеристики, заявить, что остался только неисправный экземпляр, или выставить необоснованно длинные сроки поставки, чтобы попытаться всучить покупателю более дорогой телефон.

Аналогичные правила применяются к маркетинговым коммуникациям на B2B-рынках. Например, продавцам запрещено дезинформировать потребителей или вводить их в заблуждение относительно преимуществ покупки их продукта. Они не могут предлагать агентам по закупкам или другим влияющим на закупки лицам взятки и «откаты». Их утверждения должны соответствовать рекламным заявлениям, и они не могут получать и/или использовать технические или коммерческие секреты конкурентов посредством взяточничества или промышленного шпионажа. Они не должны принижать, дискредитировать конкурентов или их продукцию, заявляя то, что не соответствует действительности.

Маркетинговые коммуникации могут вызывать в обществе споры, когда компании беспардонно используют социально незащищенные и уязвимые группы (например, детей) или людей, находящихся в неблагоприятном положении (например, малообеспеченных жителей, представителей этнических меньшинств), или продвигают потенциально опасные продукты. На протяжении многих лет производители злаковых хлопьев и каш подвергаются критике за их маркетинговые акции и действия, направленные на детей. Критики опасаются, что мощные призывы, представленные милыми анимационными персонажами, пробьют еще не сформировавшиеся защитные механизмы детей и заставят их хотеть и требовать от родителей сладких хлопьев или других плохо сбалансированных завтраков. Аналогичной критике подвергались и производители игрушек. Ключевой проблемой для многих защитников прав потребителей являются миллионы детей, которые постоянно сидят в сети.

С появлением мобильных телефонов, планшетов, программных приложений и сайтов социальных сетей важной задачей является защита мало что знающих и ничего не подозревающих детей во все более сложном технологическом мире. Сегмент подростков в возрасте от 8 до 12 лет сегодня очень мобилен и с удовольствием делится своим местоположением через приложения и общается с другими с помощью смартфонов, что привело к тому, что один из экспертов по выявлению тенденций охарактеризовал их как SoLoMo (Social Local Mobile — социальная локальная мобильная связь). Однако только каждый пятый родитель использует базовые функции управления содержанием на смартфонах, планшетах и игровых консолях. Таким образом, установление этических и правовых границ в маркетинге для детей и в интернете, и реальном мире продолжает оставаться горячей темой[49].

Телевидение может быть особенно мощным средством охвата детей, и маркетологи фирм используют его интенсивнее, чем когда-либо прежде, чтобы воздействовать на потребителей в более молодом возрасте с целью привязать их к своим продуктам практически любого предназначения — пижамам с персонажами принцесс Диснея, ретроигрушкам и фигуркам G.I. Joe, рюкзакам Доры-путешественницы и игровым наборам «История игрушек».

Учителя и родители расходятся во мнении об этичности все более интенсивного маркетинга с участием детей. Некоторые присоединяются к таким группам, как «Кампания за детство без рекламы», участники которой считают, что дети невероятно восприимчивы к рекламе и что продвижение продуктов через школы заставляет детей верить, что этот продукт полезен для них — независимо от того, какой он на самом деле. Тем не менее многие школы и детские сады с ограниченным бюджетом приветствуют бесплатные ресурсы и рекламные материалы, которые предлагают фирмы, такие как раскраски Care Bear, программы чтения Pizza Hut и журналы Nickelodeon.

Не все попытки нацелить свой маркетинг на детей, меньшинства или другие особые сегменты вызывают критику. Зубная паста Colgate Junior от Colgate-Palmolive имеет специальные свойства, разработанные для того, чтобы дети чистили зубы дольше и чаще. Таким образом, вопрос не в том, на кого направлена реклама, а в том, как и с какой целью. Социально ответственный маркетинг требует таргетинга, который служит не только интересам компании, но и интересам тех, на кого он нацелен.

ВОПРОСЫ СОХРАННОСТИ ЛИЧНЫХ ДАННЫХ КЛИЕНТА

Почти каждый раз, когда потребители заказывают товары по почте или телефону, оформляют кредитную карту или подписку на журналы, их

имена, адреса, местонахождение и покупательское поведение фиксируются и впоследствии используются компаниями для продвижения своих предложений. Это, естественно, вызывает опасения, что фирмы могут слишком много узнать о жизни своих клиентов и использовать эти знания в нечестных целях[50].

Многие потребители, как правило, знают о файлах cookie, профилях клиентов и других онлайн-инструментах, которые позволяют предприятиям электронной коммерции знать, кто они, когда и как делают покупки, но все-таки потребители обеспокоены тем, насколько детальную информацию компании собирают о них. Одной из проблем является то, что способность компаний определять местонахождение человека с помощью технологий геолокации позволяет им отслеживать повседневную жизнь потребителей, часто посещаемые ими заведения и даже их перемещения внутри розничного магазина. Когда Nordstrom сообщил клиентам, что тестирует новую технологию для отслеживания их перемещений путем обработки сигналов, поступающих с их смартфонов, некоторые потребители высказали серьезные возражения, в результате чего Nordstrom отказался от этого эксперимента.

Взрывной объем цифровых данных, создаваемых пользователями в интернете, приводит к тому, что почти все эти данные могут быть собраны, куплены и проданы рекламодателями, маркетологами, рекламными сетями, брокерами данных, издателями веб-сайтов, социальными сетями, а также компаниями, занимающимися онлайн-отслеживанием и таргетингом. Компании знают или могут определить возраст потребителей, расу, пол, рост, вес, семейное положение, уровень образования, политические взгляды, покупательские привычки, хобби, состояние здоровья, финансовые проблемы, мечты об отпуске и многое другое.

Мысль о такой своей «прозрачности» беспокоит потребителей. Исследования показывают, что все больше людей, особенно старшего возраста, отказываются раскрывать личную информацию в интернете. В то же время потребители с каждым днем соглашаются на все большее число вторжений в частную жизнь, возможно, потому, что они не понимают, какую информацию они выдают; не чувствуют, что у них есть выбор; не думают, что это действительно имеет значение. Например, многие не осознают, что в их соглашении о покупке нового смартфона мелким шрифтом может скрываться согласие на отслеживание сторонними службами каждого их шага. Одна из таких фирм, Carrier IQ, получает от любого покупателя смартфона EVO 3D HTC разрешение фиксировать сделанные звонки, когда и куда были отправлены текстовые сообщения и какие веб-сайты были посещены. К сожалению, после того как данные оказываются полученными из интернета, они могут оказаться в самых неожиданных местах, что приведет к волнам спама или чему-то похуже.

Потребители все чаще хотят знать, где, когда, как и почему за ними следят в интернете. Другой фирмой по отслеживанию данных является Acxiom, которая поддерживает базу данных примерно о 190 миллионах жителей США и 126 миллионах американских домохозяйств. Ее 23 000 серверов обрабатывают 50 триллионов данных о транзакциях в год, пытаясь собрать «360-градусные обзоры» потребителей из офлайн-, онлайн- и мобильных источников. В число ее клиентов входят многие ведущие страховые компании, розничные торговцы, телекоммуникационные и медиакомпании, розничные банки, производители автомобилей, эмитенты кредитных карт, гостиничные компании, авиаперевозчики и брокерские фирмы.

Может ли обработка данных из интернета зайти слишком далеко? Молодые родители — очень прибыльные клиенты, но, поскольку данные о рождении детей общедоступны, множество компаний обнаруживают их одновременно. Чтобы опередить других, розничная сеть Target изучила истории покупок своих зарегистрированных клиенток — женщин, ожидающих ребенка, или молодых матерей, и обнаружила, что многие из них покупали большое количество витаминных добавок в течение первого триместра и лосьоны без запаха в начале второго триместра. Затем Target использовала эти маркеры для выявления женщин детородного возраста, которые, вероятно, были беременны, и отправляла им предложения и купоны на товары для детей, приуроченные к этапам беременности и более поздним потребностям новорожденного малыша. Однако, когда об этих действиях стало известно, многие наблюдатели подвергли критике эту практику компании, которая иногда приводила к тому, что члены семьи узнавали о том, что кто-то в доме ждет ребенка. Target отреагировала, объединив такие предложения с другими, уже не связанными с «интересным положением», после чего продажи в продвигаемых категориях продуктов, так или иначе связанных с беременностью, резко выросли.

Такого рода инциденты ярко иллюстрируют силу информации, извлекаемой из баз данных, в эпоху интернета, а также то беспокойство, которое она может вызвать у потребителей. Политики и правительственные чиновники обсуждают опцию «Не отслеживать» для потребителей в интернете (например, опцию «Не звонить» для блокировки нежелательных телефонных звонков). Сторонники сохранения конфиденциальности потребителей давно выражают обеспокоенность тем, что брокеры данных должны раскрывать общественности, какие данные они собирают, как они это делают, с кем ими делятся и как эти данные используются. Хотя неясно, как быстро может быть принят окончательный закон, внесение законопроекта о конфиденциальности в интернете, расширяющий права потребителей, кажется неизбежным. Чтобы предоставить потребителям контроль над своими личными данными, Европейский союз ввел «Общий регламент по защите персональных данных», который требует, чтобы их обработчики четко раскрывали любой сбор данных, его цель, указывали, как долго данные будут храниться, и сообщали, были ли данные переданы любым третьим сторонам или за пределы Европейского союза.

Памятка маркетолога

Экологические проблемы в водном хозяйстве

Огромная популярность бутилированной воды стала благом для многих компаний, но дорого обходится окружающей среде. По одной оценке, количество пластика, используемого в одноразовых бутылках, составляет 2,7 миллиона тонн в год, и для производства этих бутылок требуется около 1,8 миллионов тонн нефти. К сожалению, считается, что в Соединенных Штатах перерабатывается менее 20 % этих бутылок. Такие высокие экологические издержки имеют ряд последствий для компаний.

Колледжи по всей стране — от Университета Западного Вашингтона до Университета Брауна, Университета Вермонта и Калифорнийского университета в Беркли — запретили продажу простой воды в бутылках. Колледж Святого Бенедикта в Миннесоте оборудовал 31 фонтанчик дополнительным патрубком, чтобы сделать их «станциями гидратации» — практика, принятая во многих других образовательных центрах, где бутилированная вода запрещена. И не только школы. Многие государственные учреждения, от зоопарков до национальных парков, аналогичным образом устанавливают станции, где можно попить воды, и запрещают продажу воды в бутылках.

Поскольку все больше потребителей стремятся уменьшить свое личное воздействие на окружающую среду, продажи многоразовых бутылок для воды резко возросли. Sigg Switzerland продает легкие алюминиевые фляжки для воды с продуманным дизайном по цене от 25 до 30 долларов, каждый год представляя 100 новых продуктов, выбирая их из 3000 различных дизайнов. В подобных изделиях других брендов стали популярны крышки со встроенными системами микрофильтрации.

Стеклянные бутылки рекламируются из-за их экологических преимуществ по сравнению с пластиковыми и для того, чтобы успокоить потребителей, опасающихся попадания химических веществ в продукты питания и напитки из пластика. Сейчас на их долю приходится все больший процент продаж бутылок с водой. Также разрабатывается более безопасное стекло на случай, если бутылка разобьется; например, стеклянные бутылки PURE имеют прозрачное защитное покрытие Safe-Shell.

Производители безалкогольных напитков сталкиваются с аналогичным давлением со стороны потребителей, заботящихся об окружающей среде. Soda Stream продает оборудование, которое позволяет людям газировать и ароматизировать обычную водопроводную воду с помощью многоразовых стеклянных емкостей. Компания продвигает три своих ключевых преимущества: использование водопроводной воды дешевле, она может быть даже немного полезнее и при этом не создаются отходы. Coca-Cola сообщает, что утилизирует более трети своих бутылок и банок в Северной Америке, ежегодно предотвращая попадание на свалки более 113 000 тонн отходов. Когда PepsiCo запустила упаковку Eco-Fina, в которой используется на 50 % меньше пластика, для своего бренда воды Aquafina, по ее оценкам, она стала ежегодно потреблять для своих нужд на 34 000 тонн пластика меньше.

Возможно, самый важный урок из этого состоит в том, что забота об окружающей среде важна для потребителей, и они ожидают, что компании внесут изменения в свою работу, чтобы решать эти проблемы. Кроме того, конкуренция будет проявляться во всех формах, поскольку компании пытаются найти способы лучше отвечать на неудовлетворенные запросы потребителей, даже на глоток воды[51].

Sigg

Акцентируя внимание на дизайне и разнообразии продукции, швейцарская компания Sigg завоевала популярность, когда продажи многоразовых фляжек для воды резко возросли.
Источник: SIGG Switzerland AG. Creators of "The Original Bottle" made in Switzerland

ВЫВОДЫ

1. Компании, пользующиеся наибольшим уважением в мире, придерживаются высоких стандартов ведения бизнеса и маркетинга, которые предписывают служить интересам людей, а не только собственным. Повышение уровня социально ответственного маркетинга требует достижения тройной финальной цели, в которой — в дополнение к корпоративной прибыли — сочетаются аспекты, связанные с обществом и окружающей средой.
2. Достижение роста бизнеса при соблюдении требований социальной ответственности требует от компаний вложения ресурсов для создания ценности для сообществ, в среде которых работает компания. Существует несколько областей, в которых обычно проявляется корпоративная социальная ответственность на уровне сообщества: улучшение условий труда, участие в корпоративной благотворительности, поддержка сообществ людей с низким доходом, продвижение причинного (благотворительного) маркетинга и участие в социальном маркетинге.
3. Все большее число компаний сосредотачивается на самой многочисленной, но и одновременно самой бедной группе населения мира, которую обычно называют «основанием пирамиды», полагая, что они могут с выгодой для себя обслуживать этих клиентов, одновременно способствуя социальным изменениям.
4. Многие аспекты «зеленой» культуры — от органических продуктов или ингредиентов до возможностей по вторичной переработке — стали главными социальными темами, поскольку потребители все чаще обращаются к цифровым устройствам, чтобы узнавать о вопросах, связанных с окружающей средой, и делиться своим экологическим опытом. Устойчивое развитие — способность удовлетворять потребности человечества, не нанося вреда будущим поколениям, — сейчас занимает первое место в повестке дня многих корпораций. Крупные компании подробно описывают, как они пытаются сделать долгосрочные последствия своего воздействия на сообщества и на окружающую среду как можно менее их травмирующими.
5. Стремление к тройной финальной цели обычно создает проблемы для ориентированных на получение прибыли компаний, потому что некоторые из их стейкхолдеров могут не разделять принципы корпоративной социальной ответственности, следование которым означает уменьшение прибыли. Чтобы обеспечить значимую приверженность этим принципам не на словах, а на деле, фирма должна найти правильный баланс между прибыльностью и общественной пользой, а также обеспечить, чтобы выбранные действия по продвижению социальной ответственности находили свое отражение в корпоративной культуре и системе ценностей, пользовались поддержкой стейкхолдеров компании.

В центре внимания

Starbucks

Компания Starbucks открыла свой первый магазин по продаже кофе в 1971 году, в то время, когда потребление кофе в Соединенных Штатах снижалось уже на протяжении 10 лет, а конкурирующие бренды использовали более дешевые кофейные зерна, чтобы снижать свои цены. Основатели Starbucks решили поэкспериментировать с новой концепцией: магазин, в котором будут продаваться только лучшие в мире импортные кофейные зерна и оборудование для приготовления кофе. Самая первая торговая точка фирмы на историческом рынке Pike Place Market в Сиэтле предлагала покупателям только кофейные зерна. Название, вдохновленное персонажем мелвилловского «Моби Дика», ассоциировалось с романтикой открытого моря и мореходными традициями первых торговцев кофе.

Ховард Шульц пришел в Starbucks в 1982 году. Будучи в Милане по делам, он зашел в итальянскую кофейню, и на него нашло озарение: «В Америке никогда не было ничего подобного. Это было продолжением входного крыльца. Это было сильное эмоциональное переживание». У него появилось стремление вернуть традиции итальянских кофеен в Соединенные Штаты, и он убедил основателей Starbucks протестировать в центре Сиэтла концепцию кофейни, в которой в 1984 году впервые стал предлагаться латте от Starbucks. После успеха эксперимента с кофейней Шульц на короткое время покинул Starbucks, чтобы открыть собственные кофейни Il Giornale, которые предлагали заваренный кофе, в том числе и эспрессо, приготовленный из кофейных зерен Starbucks. В 1987 году Шульц купил Starbucks с помощью местных инвесторов с целью создания компании, которая отражала бы итальянскую элегантность в сочетании с американской неформальностью. Он

представлял себе Starbucks как заведение, предоставляющее своим клиентам «личные угощения», являющееся удобным местом для общения и сочетающее в себе атмосферу офиса и дома.

Экспансия Starbucks на всю территорию Соединенных Штатов была тщательно спланирована. Все кофейни принадлежали самой компании и управлялись ею, что обеспечивало полный контроль над ее продуктами и непревзойденный имидж их качества. Starbucks использовала стратегию хаба: кофейни выходили на новые рынки в составе кластерных групп. Хотя это преднамеренное насыщение территории часто съедало до 30 % продаж индивидуального заведения, такое снижение выручки компенсировалось повышенной отдачей от затрат на маркетинг и дистрибуцию, а также созданием особого имиджа удобства. Типичный покупатель заходил в кафетерии Starbucks 18 раз в месяц. Ни один американский розничный оператор не имел более высокой частоты посещений клиентов. Сегодня Starbucks ежедневно общается с миллионами клиентов в более чем 24 000 своих кофеен в 70 странах.

Успех Starbucks часто объясняется высококачественными продуктами и услугами компании, а также ее неустанным стремлением предоставить потребителям максимально богатый чувственный опыт их потребления. Starbucks предлагает ряд продуктов, которыми клиенты могут наслаждаться в своих магазинах, дома и в дороге. К ним относятся более 30 смесей и моносортов премиального кофе; приготавливаемые на глазах посетителя напитки, такие как свежесваренный кофе, горячий и холодный эспрессо, освежающие напитки, безалкогольные коктейли и чай; свежие продукты — выпечка, бутерброды, зеленые и фруктовые салаты, овсянка, йогуртовые парфе.

Starbucks постоянно обновляет концепцию своих кофеен. Его флагманские заведения Reserve Roastery, открытые в 2014 году, находятся в крупных городах по всему миру*. Roasteries сочетают в себе кофейню и тематический парк, в котором «клиенты могут погрузиться в мир кофе». Starbucks также запустила свои магазины-бутики Reserve Store, представленные в 2018 году как уменьшенные версии Roasteries, но более высококлассные, чем обычные кофейни Starbucks. В Reserve Store, позиционируемых как объекты ночной жизни, была перезапущена программа Starbucks Evenings («Вечера», первоначально стартовавшая в 2010-м, но остановленная в 2017 году), в рамках которой в меню оказываются включены пиво, вино и спиртные напитки премиального уровня.

Starbucks

Источник: monticello/Shutterstock

Важнейшим компонентом успеха Starbucks в бизнесе является приверженность принципам социальной ответственности. С самого начала Starbucks стремилась быть компанией «другого типа», которая не только продвигала кофе и связанные с ним богатые традиции, но и создавала ощущение человеческой взаимосвязи и общности. Starbucks принимает решения, которые положительно влияют не только на акционеров, но и на сообщество и окружающую среду. Компания гордится своей ответственностью и этичностью и следит за тем, чтобы клиенты знали об этом. От упоминания об этом на своих кофейных чашках (со ссылками на конкретные факты) до специального годового отчета о своей деятельности в данном направлении, Starbucks сделала корпоративную ответственность своим приоритетом.

Starbucks вносит свой вклад в общество разными способами, начиная со своих сотрудников, которых она считает партнерами. Шульц полагал, что для того, чтобы превзойти ожидания клиентов, в первую очередь необходимо превзойти ожидания сотрудников. Starbucks была одной из первых компаний, предложивших полномасштабную медицинскую поддержку сотрудникам, работающим как полный, так и неполный рабочий день, включая страховое покрытие для членов домашних партнерств**. Медицинская страховка теперь обходится компании ежегодно дороже, чем сам кофе. Кроме того, это была первая частная компания в США, которая предложила программу опционов на акции (называемую Bean Stock), в которой могут участвовать и сотрудники, работающие на полставки, что позволяет им получать свою долю от финансового успеха компании. Starbucks также обязалась нанять на работу 10 000 ветеранов и супругов военнослужащих в течение следующих пяти лет. Совсем недавно фирма стала предлагать полное покрытие затрат на обучение в бакалавриате (если степень бакалавра будет получена в первый раз) в рамках онлайн-программ, таких как программа, предлагаемая Университетом штата Аризона. Фонд Starbucks, основанный в 1977 году, стремится «порождать надежду, делать открытия и создавать возможности в сообществах», поддерживая программы грамотности для детей и семей в Соединенных Штатах, а также различные благотворительные организации и сообщества по всему миру.

Starbucks сотрудничает с неправительственной организацией Conservation International и придерживается практики Coffee and Farmer Equity — комплексной программы закупок кофе, чтобы получать высококачественный кофе преимущественно от фермеров, практика работы которых отвечает определенным социальным, экономическим и экологическим стандартам. В 2001 году Starbucks представила этические принципы выбора поставщиков кофе, разработанные в сотрудничестве с Conservation International. Компания также постоянно работает с фермерами над совершенствованием ответственных методов

* Авторы, говоря «по всему миру», несколько преувеличивают: в настоящее время открыты всего шесть заведений Reserve Roastery (дословно — «обжарочные», на самом деле эти заведения больше похожи на небольшие тематические «парки» под крышей, где все крутится вокруг кофейной темы) в Сиэттле, Нью-Йорке, Чикаго, Милане, Шанхае и Токио. — *Примеч. науч. ред.*

** Авторы используют политкорректную формулировку domestic partnerships вместо более традиционного «всем членам семьи». — *Примеч. пер.*

ведения сельского хозяйства, таких как посадка деревьев вдоль рек и использование других методов сохранения лесов. За прошедшие годы Starbucks инвестировала более 100 миллионов долларов в совместные программы деятельности с фермерами.

Starbucks считается одной из ведущих организаций, когда речь идет об экологических инициативах. Небольшие изменения — от строительства новых экологически чистых зданий, сертифицированных по стандарту LEED, до сокращения отходов и улучшения водосбережения — могут иметь большое значение для охраны окружающей среды. Компании потребовалось 10 лет, чтобы разработать первый в мире стаканчик для напитков из переработанных материалов, состоящий на 10 % из вторичного волокна. Затем компания выпустила новый бумажный держатель для горячих стаканов, для изготовления которого требовалось меньше исходных материалов. Эти инновации сохраняют около 100 000 деревьев в год. Цель Starbucks — обеспечить переработку или повторное использование всех своих стаканчиков. Приверженность компании корпоративной социальной ответственности отражает ее мнение о том, что она должна сохранять страсть к кофе и чувство человечности и продолжать доказывать, что компания «стремится к большему, чем просто к прибыльности»[52].

Вопросы

1. Каковы ключевые аспекты стратегии и тактики Starbucks?
2. Где такая компания, как Starbucks, проводит черту в отношении поддержки социально ответственных программ? Какая часть ее годового бюджета должна быть направлена на эти программы? Сколько времени сотрудники должны уделять им? Какие программы должен поддерживать Starbucks?
3. Starbucks усердно работала над тем, чтобы принимать бизнес-решения, которые были бы этичными и ответственными. Как можно измерить результаты социально ответственных программ Starbucks?

Ben & Jerry's

Компания Ben & Jerry's была создана в 1978 году, когда ее основатели Бен Коэн и Джерри Гринфилд открыли свое первое кафе-мороженое в Берлингтоне (штат Вермонт). Дуэт «хотел сделать что-то более увлекательное в своей карьере»: Коэн был учителем гончарного дела, а Гринфилд работал лаборантом. После прохождения пятидолларового курса по изготовлению мороженого в Университете штата Пенсильвания, им удалось собрать 12 000 долларов и перепрофилировать заправочную станцию в центре Берлингтона.

Мороженое Ben & Jerry's быстро приобрело верных поклонников среди студентов местных колледжей благодаря своему уникальному вкусу и использованию высококачественных ингредиентов. Решив, что местные продуктовые магазины и мини-маркеты будут выгодными точками сбыта их продукции, Коэн и Гринфилд арендовали фабрику и начали расфасовывать свое мороженое в картонные стаканчики размером с пинту. Хотя Ben & Jerry's продолжала свою деятельность в основном в районе Берлингтона, мороженое фирмы привлекло внимание всей страны в 1981 году, когда журнал Time назвал его «лучшим мороженым в мире». Вскоре после того как история Ben & Jerry's была опубликована, ее популярность и продажи резко выросли. Компания начала открывать магазины за пределами штата Вермонт и распространять свои продукты по всей стране.

Продолжавшаяся экспансия компании и высокие показатели продаж намного превзошли ожидания ее основателей. Первоначально Ben & Jerry's финансировала свой рост, продавая акции исключительно жителям Вермонта, чтобы подчеркнуть свою ответственность перед местными сообществами и увеличивать их богатство. По мере роста компании перед владельцами встала сложная дилемма. Бен Коэн и Джерри Гринфилд не были уверены в том, что им следует сохранять фирму, потому что «боялись, что бизнес эксплуатирует своих работников и общество». Но они все же решили продолжать и разработали заявление о своей корпоративной миссии, чтобы показать, как бизнес может быть движущей силой позитивных изменений в сообществе. Общественная миссия Ben & Jerry звучит так: Make the world a better place («Сделать мир лучше»).

После того как эта миссия была сформулирована, компания Ben & Jerry's предприняла множество шагов, чтобы реализовать свое ощущение корпоративной социальной ответственности на практике. Она учредила фонд Ben & Jerry's Foundation, который занимается финансированием общественной и экологической деятельности на низовом уровне посредством ежегодного пожертвования в размере 7,5 % от прибыли компании до уплаты налогов. Ben & Jerry's также выпустила продукты, которые поддерживали различные цели. Прибыль от Peace Pop, прямоугольного мороженого на палочке, использовалась для поддержки различных организаций, выступавших за мир во всем мире. Ben & Jerry's закупала орехи тропических лесов для своего мороженого Rainforest Crunch, что обеспечило спрос на ингредиенты, которые можно выращивать и собирать без вырубки лесов. Кроме того, прибыль от этого продукта направлялась на поддержку усилий по сохранению тропических лесов.

Компания Ben & Jerry's достигла своей цели, разрабатывая свою продукцию с учетом экологических требований. Компания продавала мороженое в так называемой «экопинте» — экологически чистой упаковке, в которой не использовалась бумага, отбеленная соединениями хлора. Ben & Jerry's закупала молоко, сертифицированное как не содержащее гормонов, и только с региональных молочных ферм. Что касается других ингредиентов, приоритет был отдан поставщикам, которые придерживались принципов «честной торговли» и предоставляли органические продукты. Компания Ben & Jerry's также нашла множество способов сократить количество мусора, включая добавление в корм для животных на фермах в своих сообществах отходов собственного производства мороженого.

Даже реклама компании и продвижение продукции отражали то значение, которое Бен и Джерри придавали принципам социальной справедливости и цели объединения общества. Вместо того чтобы закупать большое количество рекламы на радио, телевидении и в печати, Ben & Jerry's продвигала свою продукцию, главным образом, финансово поддерживая мероприятия, которые имели общественное значение. В прошлом Ben & Jerry's спонсировала фестивали мира, музыки и искусства по всей стране. Компания также создала свои собственные фестивали One World («Один мир») и One Heart («Одно

сердце»), каждый из которых посвящен повышению осведомленности о многих социальных проблемах.

Когда в 2000 году Unilever предложила выкупить компанию, Бен и Джерри долго не решались пойти на это. Они опасались, что конгломерат сведет на нет годы их социального и экологического прогресса и сделает Ben & Jerry's чисто коммерческим предприятием. Однако Бену и Джерри сделали предложение, от которого они не смогли отказаться: компания была куплена более чем за 300 миллионов долларов с условием создания исполнительного совета для выполнения ее социальных и экологических задач. К сожалению, сделка быстро привела к некоторому регрессу. Чтобы оптимизировать управление цепочками поставок, Unilever закрыла один завод по производству продуктов и дистрибуционный центр, уволив всех работников этих подразделений. Некоторые торговые представители в штаб-квартире Ben & Jerry также были сокращены.

Ben & Jerry's

Источник: Gareth Davies/Getty Images

Несмотря на такие неприятности, исполнительный совет компании в конце концов договорился о своей автономии. С тех пор Ben & Jerry's удвоила усилия по выполнению своей социальной миссии, направляя дополнительную прибыль на поддержку местных фермеров, уменьшая воздействие на окружающую среду и выступая за социальную и политическую справедливость. Компания Ben & Jerry's начала использовать в своей продукции только яйца кур, которые не были выращены в клетках. В последние годы минимальная заработная плата в Ben & Jerry была значительно выше, чем в среднем по стране, и составила в 2020 году около 18 долларов в час. Ben & Jerry's также получила сертификат B-Corporation от некоммерческой группы за соблюдение высоких экономических и социальных стандартов. Ben & Jerry's продолжает в каждом своем продукте продвигать свою социальную миссию[53].

Вопросы

1. Какую роль корпоративная социальная ответственность играет в бизнес-модели Ben & Jerry's?
2. Должны ли были Бен и Джерри продолжать управлять Ben & Jerry's как независимой компанией, а не продавать ее Unilever? Каковы получились плюсы и минусы от этой продажи?
3. Как фирма Ben & Jerry's может обосновать концепцию тройной финальной цели — прибыль, люди и планета — перед акционерами компании?

Tiffany & Co.

История Tiffany & Co. восходит к 1837 году, когда основатель компании Чарльз Льюис Тиффани открыл магазин «канцелярских и модных товаров» в Нью-Йорке. Первый магазин Tiffany быстро стал популярным местом среди гламурных дам, ищущих высококачественные драгоценности и часы. К 1848 году Тиффани сделал ювелирные украшения центральной темой своего магазина. Он нанял десятки ремесленников для создания своих изделий в мастерской, расположенной над торговым помещением, причем надо учитывать, что в то время большинство ювелиров были одновременно простыми розничными торговцами. Тиффани стремился выразить свой собственный стиль американских украшений, демонстрирующих природную красоту и простоту. К концу XIX века Tiffany & Co. приобрела собственное оборудование для огранки и полировки бриллиантов, что придавало драгоценным камням неизменно качественную отделку.

Популярность бриллиантов и драгоценных металлов резко возросла в XX веке. В результате увеличившегося спроса на ювелирные изделия Tiffany & Co. пережила массированный рост и начала экспансию на международном уровне. Компания стала еще более вертикально интегрированной, полностью контролируя такие аспекты своей деятельности, как поиск поставщиков, дизайн изделий и производство в различных местах по всему миру. Это позволило ей сохранить свою философию дизайна и закупать только бриллианты, соответствующие ее стандартам. По мере того как фирма Tiffany & Co. росла, клиенты во все большей мере осознавали экологические проблемы, связанные с добычей драгоценных металлов, и социальную несправедливость в алмазной отрасли, о чем сообщали различные неправительственные и торговые организации. Для извлечения золота из сырья использовались токсичные химические вещества, такие как цианиды и ртуть. Кроме того, многие алмазы были добыты в странах с политическими конфликтами, где основные человеческие права горняков серьезно нарушались. Осведомленность о так называемых «конфликтных алмазах» еще больше возросла после выхода в 2006 году фильма режиссера Эдварда Цвика Blood Diamond («Кровавый алмаз») с Леонардо ДиКаприо в главной роли.

Предыдущие шаги Tiffany & Co. в направлении вертикальной интеграции проложили путь к созданию устойчивой и социально ответственной компании. Вертикальная интеграция цепочки поставок позволила Tiffany & Co. прослеживать историю закупаемых алмазов и металлов непосредственно от их источников и требовать обеспечения ответственного ведения бизнеса горнодобывающими предприятиями. Компания придерживается политики абсолютной нетерпимости к покупке алмазов из зон конфликтов, и в 2006 году она помогла создать Initiative for Responsible Mining Assurance (IRMA — «Инициативу по обеспечению ответственной добычи»), которая стала первой в мире системой сертификации участков горнодобывающей отрасли. Компания также активно выступает против деятельности шахт, которые угрожают местным экосистемам. Tiffany выступала против запуска шахты Pebble Mine в Бристольском заливе на Аляске, которая, по мнению многих, нанесет ущерб местному рыболовству.

Компания внесла свой вклад в миссию IRMA, инвестируя в экологическое и экономическое развитие своих горнодобывающих предприятий. Например, она обучила своих рабочих в Ботсване, где в настоящее время базируется 98 % огранщиков Tiffany, огранке и полировке бриллиантов, предоставив местным жителям возможности трудоустройства и обогатив экономику Ботсваны на 50 миллионов долларов. Компания также приложила значительные усилия, чтобы обеспечить своим работникам этически приемлемый уровень жизни. Tiffany & Co. наняла экономиста для расчета справедливой заработной платы для своих камбоджийских рабочих с учетом таких факторов, как размер семьи, стоимость жилья и транспорта. Кроме того, компания предоставляет работникам такие льготы, как отпуск по беременности и родам, бесплатные обеды, отказавшись от поздних ночных смен и работы в выходные дни.

Tiffany & Co. внедрила свою миссию по устойчивому развитию в управление компанией и в 2015 году одной из первых в индустрии предметов роскоши назначила своего директора по устойчивому развитию (CSO), который курирует социальные и экологические инициативы Tiffany. Далее компания пообещала к 2050 году свести к нулю выбросы парниковых газов, сделав борьбу с изменениями климата еще одним аспектом своей повестки дня в области устойчивого развития. Tiffany & Co. отразила свою миссию по устойчивому развитию в работе своих торговых точек (используя энергосберегающее светодиодное освещение) и в упаковке своей продукции (используя в своей фирменной синей упаковке переработанные материалы). Другие инициативы, поддерживаемые компанией, — это работа по сохранению коралловых рифов и по развитию городских парков.

Tiffany & Co.

Источник: Karstu Photography/Alamy Stock Photo

Социальные и экологические задачи Tiffany & Co. стали важным аспектом имиджа ее бренда, а «разборчивость» в использовании бриллиантов и драгоценных металлов, полученных с соблюдением этических норм, является неотъемлемой его (бренда) частью. В последние годы руководство обучало продавцов разъяснять покупателям, чем методы поиска поставщиков Tiffany & Co. отличаются от методов, применяемых ювелирами-конкурентами. Компания выпустила коллекции изделий, поддерживающие различные экологические инициативы, такие как линия ювелирных украшений Save the Wild («Спасти дикую природу»), при этом 100 % прибыли пожертвовано Africa's Elephant Crisis Fund («Фонду защиты африканских слонов»).

Tiffany & Co. выделяется в индустрии производства роскошных ювелирных изделий благодаря этичным методам добычи драгоценных камней и металлов, поддержке различных социальных и экологических инициатив. Способность Tiffany & Co. следовать принципам корпоративной социальной ответственности проистекает из вертикальной интегрированности компании, которая позволяет контролировать ее источники алмазов и драгоценных металлов. Этот аспект цепочки поставок Tiffany & Co. дал ей конкурентное преимущество и стал важной частью имиджа ее бренда[*,54].

Вопросы

1. Должна ли компания, производящая предметы роскоши, обращать серьезное внимание на вопросы корпоративной социальной ответственности? Каковы плюсы и минусы этого решения?
2. Должна ли Tiffany активно рекламировать тот факт, что она поддерживает различные социальные и экологические инициативы? Почему да или почему нет?
3. Насколько важно для Tiffany иметь директора по устойчивому развитию (CSO)? Каковы преимущества и недостатки того, что за разработку и реализацию программ корпоративной социальной ответственности отвечает один человек?

Филипп Котлер, Кевин Келлер, Александр Чернев

Маркетинг менеджмент. 16-е изд.

Перевел с английского Д. Строганов

Руководитель дивизиона	*Ю. Сергиенко*
Заведующая редакцией	*И. Сальникова*
Ведущий редактор	*Е. Власова*
Литературный редактор	*В. Беляева*
Художественный редактор	*А. Татарко*
Корректоры	*С. Бардина, С. Беляева, М. Лауконен, М. Зимина*
Верстка	*Е. Цыцен*

Изготовлено в России. Изготовитель: ООО «Прогресс книга».
Место нахождения и фактический адрес: 194044, Россия, г. Санкт-Петербург,
Б. Сампсониевский пр., д. 29А, пом. 52. Тел.: +78127037373.

Дата изготовления: 05.2024.
Наименование: книжная продукция.
Срок годности: не ограничен.

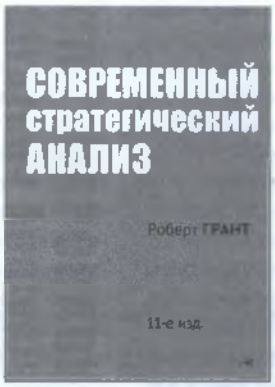
Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014, 58.11.11 —
Учебники печатные общеобразовательного назначения.
Импортер в Беларусь: ООО «ПИТЕР М», 220020, РБ, г. Минск, ул. Тимирязева, д. 121/3, к. 214, тел./факс: 208 80 01.
Подписано в печать 21.03.24. Формат 84x108/16. Бумага офсетная. Усл. п. л. 63,840. Тираж 2000. Заказ № 2403300.

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленного электронного оригинал-макета
в ООО «Ярославский полиграфический комбинат»
150049, Россия, Ярославль, ул. Свободы, 97

Роберт Грант

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

11-е изд.



Обновленное издание одного из наиболее известных трудов в мире по стратегическому анализу. Роберт Грант знакомит читателей с концепциями, основами и методами, необходимыми для принятия более эффективных стратегических решений. Автор рассказывает о понятии корпоративной стратегии, современном стратегическом менеджменте, глубоко анализирует природу и источники конкурентного преимущества компании, рассматривает бизнес-стратегии в контексте разных сфер деятельности. В одиннадцатом издании особое внимание уделено роли стратегического менеджмента в мире, измененном пандемией Covid-19, а также обсуждается широкий спектр актуальных тем, таких, как корпоративная социальная ответственность, социальные и управленческие инновации, представленные наряду с полностью интегрированными бизнес-моделями и современными примерами инноваций бизнес-моделей, разработка стратегий на цифровых рынках. Дополнительно проработаны экологические и этические вопросы, которые бизнес-лидеры должны учитывать при принятии стратегических решений. Издание адресовано слушателям программ MBA, аспирантам, студентам экономических вузов, а также преподавателям.

Джек Траут, Эл Райс

МАРКЕТИНГОВЫЕ ВОЙНЫ. НОВОЕ ИЗДАНИЕ

Бизнес — это война, и победить конкурентов сможет тот, кто верно определит для себя стратегию и тактику маркетинга. «Маркетинговые войны» — классический труд по маркетингу, мировой бестселлер, за последние 30 лет выдержавший множество переизданий во многих странах мира. Впервые изданная в 1986 году, книга стала настольной для сотен тысяч профессионалов во всем мире. Сегодня невозможно найти специалиста по маркетингу, руководителя компании или менеджера, который не проштудировал бы ее. Как не найти и серьезной работы по маркетингу, авторы которой не ссылались бы на «Маркетинговые войны». Новейшее издание книги дополнено авторскими комментариями и кейсами из практики рекламы и маркетинга в России, написанными по согласованию с Джеком Траутом российскими представителями компании Trout&Partners.

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ПИТЕР®
WWW.PITER.COM

ВАША УНИКАЛЬНАЯ КНИГА

Хотите издать свою книгу?
Книга может стать идеальным подарком для партнеров и друзей или отличным инструментом продвижения личного бренда. Мы поможем осуществить любые, даже самые смелые и сложные, идеи и проекты!

МЫ ПРЕДЛАГАЕМ

- издание вашей книги
- издание корпоративной библиотеки
- издание книги в качестве корпоративного подарка
- издание электронной книги (формат ePub или PDF)
- размещение рекламы в книгах

ПОЧЕМУ НАДО ВЫБРАТЬ ИМЕННО НАС

Более 30 лет издательство «Питер» выпускает полезные и интересные книги. Наш опыт — гарантия высокого качества.
Мы печатаем книги, которыми могли бы гордиться и мы, и наши авторы.

ВЫ ПОЛУЧИТЕ

- услуги по обработке и доработке вашего текста
- современный дизайн от профессионалов
- высокий уровень полиграфического исполнения
- продажи книги в крупнейших книжных магазинах страны
- продвижение книги (реклама в профильных изданиях и местах продаж; рецензии в ведущих СМИ; интернет-продвижение)

Мы имеем собственную сеть дистрибуции по всей России и в Белоруссии, сотрудничаем с крупнейшими книжными магазинами страны и ближнего зарубежья. Издательство «Питер» — постоянный участник многих конференций и семинаров, которые предоставляют широкие возможности реализации книг. Мы обязательно проследим, чтобы ваша книга имелась в наличии в магазинах и была выложена на самых видных местах. А также разработаем индивидуальную программу продвижения книги с учетом ее тематики, особенностей и личных пожеланий автора.

Свяжитесь с нами прямо сейчас:
Санкт-Петербург — Анна Титова, (812) 703-73-73, titova@piter.com

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ПИТЕР®
WWW.PITER.COM

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ПИТЕР»

предлагает профессиональную, популярную и детскую развивающую литературу

Заказать книги оптом можно в наших представительствах

РОССИЯ

Санкт-Петербург
м. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а;
тел. (812) 703-73-73, доб. 6282; e-mail: dudina@piter.com

Москва
м. «Электрозаводская», Семеновская наб., д. 2/1,
стр. 1, 6 этаж; тел./факс (495) 234-38-15; e-mail: reception@piter.com

БЕЛАРУСЬ

Минск
ул. Харьковская, д. 90, пом. 18
тел./факс: +37 (517)348-60-01, 374-43-25, 272-76-56
e-mail: dudik@piter.com

Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству авторов:
тел./факс (812) 703-73-72, (495) 234-38-15; e-mail: ivanovaa@piter.com
Подробная информация здесь: http://www.piter.com/page/avtoru

Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству зарубежных торговых партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок: тел./факс (812) 703-73-73, доб. 6282; e-mail: sales@piter.com

---

Заказ книг для вузов и библиотек:
тел./факс (812) 703-73-73, доб. 6243; e-mail: uchebnik@piter.com

---

Заказ книг в интернет-магазине: на сайте www.piter.com;
тел. (812) 703-73-74, доб. 6216; e-mail: books@piter.com

Вопросы по продаже электронных книг: тел. (812) 703-73-74, доб. 6217;
e-mail: kuznetsov@piter.com

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ПИТЕР®
WWW.PITER.COM

ЗАКАЗ И ДОСТАВКА КНИГ

ЗАКАЗАТЬ КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР» МОЖНО ЛЮБЫМ УДОБНЫМ ДЛЯ ВАС СПОСОБОМ

- **на нашем сайте:** www.piter.com
- **по электронной почте:** books@piter.com
- **по телефону:** (812) 703-73-74 или 8(800) 500-42-17

ВЫ МОЖЕТЕ ВЫБРАТЬ ЛЮБОЙ УДОБНЫЙ ДЛЯ ВАС СПОСОБ ОПЛАТЫ

Наложенным платежом с оплатой при получении в ближайшем почтовом отделении, пункте выдачи заказов (ПВЗ) или курьеру.

С помощью банковской карты. Во время заказа вы будете перенаправлены на защищенный сервер нашего оператора, где сможете ввести свои данные для оплаты.

Электронными деньгами. Мы принимаем к оплате Яндекс.Деньги, WebMoney и Qiwi-кошелек.

В любом банке, распечатав квитанцию, которая формируется автоматически после оформления вами заказа.

ВЫ МОЖЕТЕ ВЫБРАТЬ ЛЮБОЙ УДОБНЫЙ ДЛЯ ВАС СПОСОБ ДОСТАВКИ

- курьерская доставка до дома или офиса
- на пункт выдачи заказов выбранной вами транспортной компании
- в отделение «Почты России»

ПРИ ОФОРМЛЕНИИ ЗАКАЗА УКАЖИТЕ

- фамилию, имя, отчество, телефон, e-mail
- почтовый индекс, регион, район, населенный пункт, улицу, дом, корпус, квартиру
- название книги, автора, количество заказываемых экземпляров

КОТЛЕР
КЕЛЛЕР
ЧЕРНЕВ

МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ 16-е изд.

МИР МАРКЕТИНГА МЕНЯЕТСЯ КАЖДЫЙ ДЕНЬ

Продолжающаяся глобализация, достижения в области технологий, электронной коммерции и цифровых коммуникаций, все большее влияние социальных сетей и широкое использование аналитики больших данных, автоматизация маркетинга и искусственный интеллект внесли коррективы во многие отрасли и открыли двери для внедрения новых бизнес-моделей.

Новое 16-е издание знаменитого труда классика маркетинга Филиппа Котлера отражает новейшую маркетинговую теорию и практику, отличается упорядоченной организацией содержания, обновленными материалами и новыми примерами, отражающими самые последние изменения на рынке. Описываются инструменты и основные подходы, применяемые при анализе частых проблем в маркетинг-менеджменте, кейсы и примеры иллюстрируют маркетинговые стратегии и методы.

Издание адресовано руководителям и собственникам компаний, профессиональным маркетологам, а также студентам, обучающимся по направлению подготовки «Менеджмент».

ISBN: 978-5-4461-2290-5
9 785446 122905

ПИТЕР

WWW.PITER.COM
интернет-магазин

Заказ книг:
(812) 703-73-74
books@piter.com

PiterBooks
PiterForPeople
ThePiterBooks
Company/piter