

**THE FINANCIAL TIMES GUIDE TO  
MARKETING**

**From Advertising to Zen  
Tim Ambler**

**London • Hong Kong • Johannesburg • Melbourne  
Singapore • Washington DC**

**FINANCIAL TIMES  
ПРАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ  
Тим АМБЛЕР**

**Санкт-Петербург Москва • Харьков • Минск  
1999**

**Тим Амблер**

**ПРАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ**

***Серия "Теория и практика менеджмента"***

**Перевод с английского И. Петровой, В. Васильевой**

**Под общей редакцией Ю. Н. Каптуревского**

Главный редактор *В. Усманов*  
Заведующий редакцией *Л. Волкова*  
Выпускающий редактор *Е. Ермолаенкова*  
Редактор *Э. Ермолаенков*  
Художественный редактор *В. Земских*  
Корректоры *А. Ермолаенкова, М. Одинокова*  
Верстка *М. Овчарова, В. Земских*

ББК65.5 УДК 658.8

### **Амблер Т.**

А61 Практический маркетинг /Пер. с англ. под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 400 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

ISBN 5-314-00069-5

Написав свою книгу живым и образным языком, Тим Амблер с чисто английским юмором преподносит читателю «науку выживать на рынке». Удивительная форма книги позволяет использовать ее и как справочник, и как руководство к действию. И при этом ее можно просто читать – от корки до корки. Удовольствие от этого можно получить такое же, как от чтения детектива или романа, зато пользы для карьеры и жизненного успеха, возможно, будет гораздо больше.

В отличие от большинства академических учебников и пособий по маркетингу, эту книгу смогут с увлечением освоить и специалисты, и начинающие, и студенты, и предприниматели.

©Tim Ambler, 1996

© Перевод с английского под общей редакцией Ю. Н. Каптуревского

© Серия, оформление, издательство «Питер», 1999

Права на издание получены по соглашению с Pitman Publishing London и Matlock Literary Agency.

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

ISBN 5-314-00069-5

ISBN 0-273-62032-0 (англ.)

Издательство «Питер». 196105, Санкт-Петербург, ул. Благодатная, 67.

Лицензия ЛР № Обб333 от 23.02.99, Подписано к печати 15.07.99, Формат 70x 100 /16. Усл. п. л. 32,5. Тираж 5000 экз. Заказ № 486.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ордена Трудового Красного Знамени ГП «Техническая книга»

Комитета Российской Федерации по печати lig» 198005. Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВСТУПЛЕНИЕ</b> .....	<b>8</b>
Принципы.....	8
МАРКЕТИНГ-МИКС.....	10
ПРОДУКТ.....	10
ЦЕНА.....	11
МЕСТО.....	11
ПРОДВИЖЕНИЕ.....	11
ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ.....	12
Люди.....	13
ОБ АВТОРЕ.....	14
БЛАГОДАРНОСТИ АВТОРА.....	14
<b>ГЛАВА 1</b> .....	<b>16</b>
<b>ВЫСОКО ПАРИТ РЕКЛАМА</b> .....	<b>16</b>
НЕОБХОДИМОСТЬ РЕКЛАМЫ.....	16
МОДЕЛИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ОТКЛИКА.....	18
ОТНОШЕНИЯ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА С КЛИЕНТОМ.....	22
ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ.....	25
МАСШТАБЫ ЗАТРАТ.....	27
НАСКОЛЬКО НЕОБХОДИМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ?.....	29
ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ.....	30
<b>ГЛАВА 2</b> .....	<b>32</b>
<b>МАРОЧНЫЙ КАПИТАЛ</b> .....	<b>32</b>
Что такое торговая марка?.....	32
Марка как полезный миф.....	35
Стоимость марки и марочный капитал.....	36
Оценка марочного капитала.....	37
<b>ГЛАВА 3</b> .....	<b>41</b>
<b>УПРАВЛЕНИЕ КАТЕГОРИЯМИ И ДРУГИМИ ЕРЕТИЧЕСКИМИ ЗАБЛУЖДЕНИЯМИ</b> .....	<b>41</b>
ПОРТФЕЛЬ ТОРГОВЫХ МАРОК.....	41
Точка зрения розничного торговца.....	43
КАПИТАЛ КАТЕГОРИИ.....	45
Частная торговая марка.....	46
Ереси.....	49
<b>ГЛАВА 4</b> .....	<b>50</b>
<b>КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ</b> .....	<b>50</b>
КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ.....	51
«СОКРАЩЕНИЕ ЗВЕНЬЕВ» И КРИТИЧЕСКАЯ МАССА.....	54
ИНФОРМАЦИЯ.....	56
ДРУЖЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ И ДЕНЕЖНАЯ ВЫГОДА.....	57
ЭФФЕКТИВНЫЙ ОТВЕТ ПОТРЕБИТЕЛЯМ.....	58
ЭФФЕКТИВНЫЙ ОТВЕТ ПОТРЕБИТЕЛЮ В ДЕЙСТВИИ.....	59
ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С ЭФФЕКТИВНЫМ ОТВЕТОМ ПОТРЕБИТЕЛЮ.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
<b>ГЛАВА 5</b> .....	<b>61</b>
<b>РАСШИРЕНИЕ ГРАНИЦ ТОРГОВЫХ МАРОК И «СЕМЕЙНЫЕ» ПРОБЛЕМЫ</b> .....	<b>61</b>
РАСШИРЕНИЕ ГРАНИЦ ТОРГОВОЙ МАРКИ И АССОРТИМЕНТ ПРОДУКЦИИ.....	62
СПОСОБЫ РАСШИРЕНИЯ ГРАНИЦ ТОРГОВЫХ МАРОК.....	63
МАРОЧНЫЕ СЕМЕЙСТВА.....	64
УДАЛЕНИЕ.....	65
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РАСШИРЕНИЯ.....	65
УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ТОРГОВЫХ МАРОК.....	66

<b>ГЛАВА 6</b> .....	<b>68</b>
<b>ПО МОСТИКУ ИЗ НЕУДАЧ – К УСПЕХУ</b> .....	<b>68</b>
По мостику из неудач – к успеху .....	68
<b>ГЛАВА 7</b> .....	<b>71</b>
<b>ГЛОБАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ</b> .....	<b>71</b>
Всемирная экспансия .....	71
Сегментация .....	74
Синдром «изобретено не здесь» .....	75
Организация глобального маркетинга .....	78
<b>ГЛАВА 8</b> .....	<b>80</b>
<b>ТРАДИЦИИ И СОВРЕМЕННОСТЬ</b> .....	<b>80</b>
Принадлежность .....	80
Представление марки .....	82
Следование традиции .....	82
<b>ГЛАВА 9</b> .....	<b>83</b>
<b>СПАСАТЕЛЬНЫЙ КРУГ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ</b> .....	<b>83</b>
Избыток данных .....	84
Управлять информацией или быть управляемым .....	85
Время – главный воришка .....	86
Разработка профессиональных систем .....	87
Спасательный круг .....	89
Освобождение управляющих для выполнения .....	92
действительно важных функций .....	92
<b>ГЛАВА 10</b> .....	<b>93</b>
<b>ЗА ПРЕДЕЛАМИ КРИВОЙ ПРОГНОЗОВ</b> .....	<b>93</b>
Угол вероятности .....	95
Изменение парадигмы .....	98
<b>ГЛАВА 11</b> .....	<b>99</b>
<b>«КАМИКАДЗЕ» И «ПАРТИЗАНЫ» В МАРКЕТИНГЕ</b> .....	<b>99</b>
Парадигма конфликта .....	99
Маркетинг как искусство ведения боевых действий .....	99
Фланговые марки в роли «камикадзе» .....	101
Партизанский маркетинг .....	102
Маскировка .....	103
Уклонение от встреч с превосходящими силами противника .....	104
Концентрация .....	104
<b>ГЛАВА 12</b> .....	<b>106</b>
<b>ОБЕД С ПОЗНАВАТЕЛЬНЫМИ ЦЕЛЯМИ</b> .....	<b>106</b>
<i>Основные вопросы</i> .....	106
Обед с познавательными целями .....	106
<b>ГЛАВА 13</b> .....	<b>107</b>
<b>МАРКЕТИНГ СЕГОДНЯ И ЗАВТРА</b> .....	<b>107</b>
Определение маркетинга .....	108
Эволюция маркетингового мышления .....	109
Маркетинг и экономическая теория .....	111
Формы маркетинга .....	115
<i>Промышленный маркетинг или маркетинг от предприятия к предприятию.</i> .....	115

<i>Прямой маркетинг</i> .....	115
<i>Сетевой маркетинг</i> .....	116
<i>Маркетинг услуг</i> .....	116
<i>Маркетинг розничной торговли</i> .....	117
<i>Интеграционный маркетинг</i> .....	117
<b>ГЛАВА 14</b> .....	<b>118</b>
<b>ИННОВАЦИИ</b> .....	<b>118</b>
ИННОВАЦИИ – ОСНОВНОЙ АСПЕКТ МАРКЕТИНГА .....	118
ИЗМЕНЕНИЕ КУЛЬТУР И ГЕРОЕВ.....	119
НОВЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ АВТОМАТ .....	120
РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ .....	122
<b>ГЛАВА 15</b> .....	<b>123</b>
<b>СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ И ЭНТРОПИЯ</b> .....	<b>123</b>
СТРУКТУРА И РАЗМЕРЫ ОРГАНИЗАЦИИ .....	123
ХАОС – ЕСТЕСТВЕННОЕ СОСТОЯНИЕ .....	124
<b>ГЛАВА 16</b> .....	<b>127</b>
<b>ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ: БОЕВОЕ ОРУЖИЕ МАРКЕТИНГА</b> .....	<b>127</b>
ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ МАРКИ И ЕЕ ПРЕИМУЩЕСТВА .....	127
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОСТРАНСТВА ДЛЯ МАРКИ – ВЫБОР КОНКУРЕНТОВ .....	128
ПОТРЕБИТЕЛЬ.....	128
РАЗМЕЩЕНИЕ НА КАРТЕ.....	129
ВЫБОР КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ .....	131
УРОКИ АЗИИ .....	131
ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ .....	132
<b>ГЛАВА 17</b> .....	<b>134</b>
<b>ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ПРОДУКТА</b> .....	<b>134</b>
ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ ПРОДУКТА .....	134
КАЧЕСТВО ПРОДУКТА .....	136
ПРИНЦИП САЛЯМИ .....	138
ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ МАРКИ ИЛИ ПРОДУКТА.....	141
<b>ГЛАВА 18</b> .....	<b>143</b>
<b>НЕ ТОЛЬКО «ВЕЧЕРНИЙ ТУАЛЕТ»</b> .....	<b>143</b>
ПЕРВОНАЧАЛЬНОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ .....	145
ОБНОВЛЕНИЕ ВНЕШНЕГО ВИДА УПАКОВКИ.....	146
РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ И ЕЕ «УПАКОВКА».....	147
<b>ГЛАВА 19</b> .....	<b>148</b>
<b>ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ ПО «БАБУШКИНЫМ СЛЕДАМ»</b> .....	<b>148</b>
ЛАКМУСОВАЯ БУМАЖКА .....	148
СТРАТЕГИЯ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ .....	151
«СНИМАЕМ СЛИВКИ».....	151
ПРОНИКНОВЕНИЕ .....	152
«ИНИЦИАТИВА НАКАЗУЕМА» .....	152
КТО ЖЕ УСТАНАВЛИВАЕТ ЦЕНЫ? .....	153
МЕЖДУНАРОДНАЯ ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА .....	154
КЛАССИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ .....	156
ЗАКАМУФЛИРОВАННАЯ ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА .....	157
<b>ГЛАВА 20</b> .....	<b>158</b>
<b>СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ-ЛИЧНОЕ ДЕЛО КАЖДОЙ КОМПАНИИ</b> .....	<b>158</b>
АКТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ.....	158

ПАССИВНЫЕ ПР-МЕРОПРИЯТИЯ .....	160
ВЫСОКОМЕРИЕ И СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ СРЕДСТВА МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ .....	163
<b>ГЛАВА 21 .....</b>	<b>165</b>
<b>ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРА, КУПОНЫ И ТРЕБОВАНИЯ УСТУПИТЬ ДОРОГУ.....</b>	<b>165</b>
<i>Основные вопросы</i> .....	165
МЕРОПРИЯТИЯ ПО ЦЕНОВОМУ ПРОДВИЖЕНИЮ– РАСТРАТА РЕСУРСОВ? .....	165
<i>МЕРОПРИЯТИЯ ПО ЦЕНОВОМУ ПРОДВИЖЕНИЮ НЕ РАЗВИВАЮТ ТОРГОВУЮ МАРКУ.</i> .....	169
ОБЪЕМНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ .....	170
КУПОНЫ И СХЕМЫ УКРЕПЛЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЬСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ .....	171
СКИДКИ ЗА ОБЪЕМ .....	172
НЕЦЕНОВЫЕ МЕТОДЫ ПРОДВИЖЕНИЯ .....	174
ОЦЕНКА .....	175
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	177
<b>ГЛАВА 22 .....</b>	<b>177</b>
<b>ЛИЧНЫЕ ПРОДАЖИ .....</b>	<b>177</b>
РОЛЬ ОТВЕТСТВЕННОГО ЗА СБЫТ .....	178
ЦЕНА ЭФФЕКТИВНОСТИ .....	180
<i>НЕОБХОДИМО УВЯЗАТЬ РАСХОДЫ ПРОДАВЦА И ОБЪЕМ ПРОДАЖ.</i> .....	181
УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ – ЛИЧНОЕ ДЕЛО КАЖДОГО .....	182
ПРОДАЖИ КАК ПАРТНЕРСТВО .....	183
<b>ГЛАВА 23 .....</b>	<b>184</b>
<b>ПРАКТИЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ .....</b>	<b>184</b>
НЕОБХОДИМОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ .....	184
ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ПРОЦЕСС ПРИОБРЕТЕНИЯ ЗНАНИЙ .....	187
РУБРИКАЦИЯ ПЛАНОВ .....	190
НЕОКЛАССИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА .....	192
ПАРАДИГМА КОНФЛИКТА .....	192
ПАРАДИГМА ОТНОШЕНИЙ .....	193
ФИНАНСИРОВАНИЕ И СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ .....	193
<b>ГЛАВА 25 .....</b>	<b>194</b>
<b>МАРКЕТИНГ ОТНОШЕНИЙ .....</b>	<b>194</b>
СОВРЕМЕННЫЙ РЫНОК .....	195
ПАРАДИГМА ОТНОШЕНИЙ .....	197
КАК ИЗМЕРИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ? .....	200
<b>ГЛАВА 26 .....</b>	<b>202</b>
<b>ИССЛЕДОВАНИЕ НИКОГДА НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ПОЛНЫМ.....</b>	<b>202</b>
ПОНИМАНИЕ РЫНКА .....	202
ПЕРВЫЙ ВЗМАХ МЕТЛЫ: ОПРЕДЕЛИТЕ ВОПРОСЫ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЕ ОСОБЫЙ ИНТЕРЕС .....	203
ВТОРОЙ ВЗМАХ: ЧТО МЫ ИМЕЕМ В НАЛИЧИИ? .....	204
КАЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ .....	205
КОЛИЧЕСТВЕННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ .....	206
ТРЕТИЙ ВЗМАХ: ОГРАНИЧЕНИЕ СТРЕМЛЕНИЯ К ЗНАНИЮ .....	208
ЧЕТВЕРТЫЙ ВЗМАХ: ИССЛЕДОВАНИЯ ДОЛЖНЫ ЗНАТЬ СВОЕ МЕСТО .....	209
<b>ГЛАВА 27 .....</b>	<b>210</b>
<b>ХИРУРГИЧЕСКАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ.....</b>	<b>210</b>
СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА РАЗНООБРАЗНЫХ ЦЕЛЯХ.....	210
ОПРЕДЕЛЕНИЕ СЕГМЕНТОВ .....	213
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БОЛЕЕ ТОЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ .....	214
КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД.....	215
<b>ГЛАВА 28 .....</b>	<b>216</b>

<b>УЧИТЬ ПРОФЕССИОНАЛОВ – ТОЛЬКО ПОРТИТЬ?</b> .....	<b>216</b>
СОПРОТИВЛЕНИЕ ОБУЧЕНИЮ .....	216
НЕОБХОДИМОСТЬ ОБУЧЕНИЯ .....	218
РЕПЕТИЦИЯ БУДУЩЕГО .....	219
ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ НАВЫКОВ .....	220
<b>ГЛАВА 29</b> .....	<b>222</b>
<b>ТОРГОВАЯ МАРКА В РОЛИ ГАДКОГО УТЕНКА</b> .....	<b>222</b>
О ТОМ, КАК ГАДКИЙ УТЕНОК СТАНОВИТСЯ ЛЕБЕДЕМ .....	222
ПУТИ РАЗВИТИЯ НОВЫХ МАРОК .....	224
НАМ НУЖНЫ ЧЕМПИОНЫ! .....	227
УТЯТАМ НЕ МЕСТО В ИССЛЕДОВАНИЯХ, ПУСТИТЕ ИХ В ВОДУ .....	228
<b>ГЛАВА 30</b> .....	<b>229</b>
<b>МАРКЕТИНГ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА СТОИМОСТЬ</b> .....	<b>229</b>
<b>ГЛАВА 31</b> .....	<b>231</b>
<b>КАКОЕ АГЕНТСТВО ВЫБРАТЬ?</b> .....	<b>231</b>
<i>Основные вопросы</i> .....	231
МЕНЯЙТЕ АГЕНТСТВА! .....	232
ГЛОБАЛЬНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ .....	234
МЕТОДЫ СОСТАВЛЕНИЯ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО СПИСКА КАНДИДАТОВ .....	235
ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ ВЫБОР .....	236
<b>ГЛАВА 32</b> .....	<b>239</b>
<b>ПРАВИЛО X -МИФОЛОГИЯ МАРКЕТИНГА</b> .....	<b>239</b>
ИСТОРИЯ ХИ .....	239
ПРИМЕРЫ ХИ .....	241
ХИ В МАРКЕТИНГЕ .....	241
<b>ГЛАВА 33</b> .....	<b>244</b>
<b>ОТВЕТ «ДА» НЕ ЯВЛЯЕТСЯ РЕШЕНИЕМ</b> .....	<b>244</b>
ГРЕХИ УПУЩЕНИЙ .....	244
КУЛЬТУРА ВЫЗОВА .....	245
<b>ГЛАВА 34</b> .....	<b>246</b>
<b>ДЗЕН-БУДДИЗМ И СОВРЕМЕННЫЙ МАРКЕТИНГ</b> .....	<b>246</b>
МАРКЕТИНГ КАК ПАРАДОКС .....	248
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО ЧТЕНИЯ</b> .....	<b>250</b>

## ВСТУПЛЕНИЕ

### Там, на тропинках в маркетинг...

В популярных туристских путеводителях, в которые составители вложили и знание дела, и душу, вы найдете описания множества маршрутов, например по разнообразным ландшафтам на любой вкус – от спокойных красот природы с заасфальтированными пешеходными дорожками для немощных и слабонервных до экзотических труднопроходимых мест с тропинками среди косогоров и оврагов для сильных и смельчаков.

Поскольку сверхзадача нашего путеводителя состоит в том, чтобы облегчить ваш путь от альфы до омеги маркетинга, мы тоже не ограничиваем вас единственным маршрутом – вы узнаете все, что вас интересует, открыв книгу на начале любой главы. Как это ни удивительно, в алфавитном (на английском языке) порядке изложения – от рекламы (*Advertising*) до дзен-буддизма (*Zen*) есть своя логика. В начале XX в. реклама породила современный маркетинг. В главе о марочном капитале (*Brand Equity*) мы представим саму торговую марку и связанные с ее продвижением на рынке задачи маркетологов. По мере приближения нового тысячелетия наше внимание все больше привлекает взлет промышленности в азиатских странах, традиционные религиозно-философские учения которых сильно отличаются от европейских. По прогнозам экономистов, в 2002 г. китайская экономика выйдет на первое место в мире, а китайское деловое мышление распространится повсеместно. Может быть, китайцам известно что-то такое, о чем на Западе не имеют ни малейшего представления? Краткий ответ – да; в главе о дзен-буддизме (*Zen*) и в некоторых других мы более подробно ответим на этот вопрос.

В первых четырех главах рассматриваются фундаментальные основы маркетинга. Названия практических орудий, необходимых для маркетинговых дел мастера, по странной случайности начинаются с английской буквы *P*. Все вместе они еще известны как «*маркетинг-микс*» – комбинация мероприятий, правильное соединение которых непременно приносит успех. В этих главах, если рассматривать их по отдельности, основы маркетинга преподаются примерно так же, как и в других учебниках, разве что более умозрительно. Маркетинг не приемлет догм, а те, которые все-таки появились в нем, вы имеете полное право оспаривать.

Оценка и контроль в маркетинге должны проводиться на таком же профессиональном уровне, как и в других отраслях деятельности, а может, даже и более тщательно. Ведь на карту поставлена сама жизнь предприятия, и главная задача – не отрываться от жизни. В приложении вы найдете список рекомендуемой литературы для тех, кто решил побольше узнать о том или ином аспекте маркетинга.

Главы, посвященные человеку в маркетинге, подробнее, чем где бы то ни было, рассказывают о значении человеческого фактора. Все очень просто – профессиональные маркетологи знают основные принципы работы с людьми, и те, кто способен реализовать свои познания в реальной работе, не испытывают недостатка в деньгах. Этим и отличаются победители от неудачников. В маркетинге все зависит от людей и от того, умеют ли они работать в команде. Придумывают ли они что-то новое? Принимают ли они идеи друг друга?

Прочитайте эту книгу от начала до конца или от конца к началу. Для тех, кто предпочитает прозаические, хорошо зарекомендовавшие себя на практике способы исследований, мы предлагаем один их множества вариантов прочтения нашей книги (после каждого заглавия указан номер соответствующей главы).

## Принципы

1. *Маркетинг сегодня и завтра (13)*. Что такое «*маркетинг*» сегодня, как он будет развиваться в будущем. В чем причина вражды маркетологов и экономистов? Идеальный мир экономики – это рациональный, имеющий отличную информационную базу миропорядок, в котором царит здоровая ценовая конкуренция стандартных взаимозаменяемых товаров. Маркетологи же, настаивая на двойственной природе человеческого мышления, утверждают,



что информационное обеспечение недостаточно, и стараются любыми способами разнообразить товары. Отсюда – критический подход к экономическим исследованиям. Мы анализируем различные формы маркетинга и различия между ними: промышленный маркетинг, маркетинг в сфере услуг, маркетинг в розничной торговле, прямой маркетинг. Существуют три подхода к маркетингу: традиционный, или «неоклассический», основанный на экономике, «конфликтный» и подход, базирующийся на «отношениях».

Маркетинг может восприниматься как конфликт между компаниями, оперирующими в одной и той же сфере производства, или же как сотрудничество поставщиков и клиентов. Оба представления имеют право на существование, однако в основе подхода, признающего важность сотрудничества производителей и потребителей, лежит убеждение, что маркетинг – игра с ненулевой суммой.

2. «Камикадзе» – и «партизаны» в маркетинге (11). Две разновидности конфликтного маркетинга – мощное оружие в арсенале маркетолога. Возможна ситуация, когда ваша торговая марка «жертвует» жизнью, например при снижении цен, но обезоруживает опасного конкурента. Впрочем, «камикадзе», намеренно жертвующие основной маркой, маркетингу неизвестны, обычно на амбразуру бросаются товары под второстепенными торговыми марками. Основной принцип «партизанского» маркетинга состоит в том, что вы стараетесь измотать сильного соперника, избегая открытой конкуренции, импровизируя, совершая неожиданные ходы.

3. *Маркетинг отношений* (25). Человеческие отношения вышли на первый план в маркетинге только в 1990-х гг., хотя формирование системы увеличения добавленной стоимости началось на заре маркетинга. Сегодня ее широкое распространение связано с новыми информационными технологиями: в компьютерных базах данных хранится огромное количество информации о каждом из нас, предложения товаров; отношения продавца и покупателя приобретают личностный оттенок и т. д. В этой главе представлен третий и, возможно, наиболее правильный взгляд на маркетинг.

4. *Марочный капитал* (2). Торговая марка позволяет потребителю отличить товары и услуги одних производителей от других, а значит, одна из основных задач маркетинга – создание и развитие торговой марки. Каждый маркетолог стремится приумножить марочный капитал. Его величина не менее важный показатель, чем объем полученной компанией прибыли.

5. *Расширение границ торговых марок и «семейные проблемы»* – (5). Здесь мы рассматриваем преимущества, которые получает компания при расширении границ торговой марки, которая берет «под свое крыло» новые продукты, и ловушки, встречающиеся на этом пути. Профессионализм производителя и авторитет торговой марки, реклама, определение необходимого уровня расширения и марочные «семейства» – необходимые составляющие этого процесса.

6. *Управление категориями и другие еретические заблуждения* (3). Любой маркетолог, управляющий развитием нескольких торговых марок, должен использовать комбинированный подход, который ведет к увеличению эффективности работы компании. Трудности возникают в тех случаях, когда один вид товара, скажем стиральный порошок, выпускается под различными торговыми марками. Кроме того, руководство категорий используется в случаях, когда владелец магазина стремится увеличить оборот некоей категории продукции в целом, игнорируя интересы отдельных марок. Мы проследим, каким образом, с точки зрения владельца марки, такой метод управления приводит к потерям доходов производителем. Сегодня «еретикам», не признающим первостепенного значения торговой марки, не приходится идти на эшафот. Возможно, следовало бы подумать, не проявляем ли мы излишнюю мягкость.

7. *Я большой – значит существую* (24). Размеры – это еще не все, что бы ни утверждали японские борцы сумо. Тем не менее, многие маркетологи расценивают объем сбыта и сегмент рынка как основные показатели, характеризующие их работу. Однако наращивание объемов производства при уменьшении марочного капитала – формула провала. Сложно объяснить тем, наверху, что увеличение не значит улучшение.

8. *Глобальный маркетинг (7)*. Мир бизнеса становится глобальным, барьеры между странами постепенно разрушаются, и даже небольшие предприятия все чаще оперируют за пределами своих стран. На национальных рынках маркетинг обладает определенной спецификой. Это тема отдельной книги, мы же останавливаемся только на основных различиях в маркетинге.

9. *Дзен-буддизм и современный маркетинг (34)*. В заключительной главе мы рассматриваем две, казалось бы, очень разные темы: парадоксальность маркетинга и восточное мышление. Частично потому, что маркетинг постоянно требует генерации новых идей, для маркетолога не существует общих правил успеха. Каждая истина есть ложь; метод, который вчера принес высокие результаты, неэффективен сегодня; то, что сегодня привело вас на край пропасти, завтра оборачивается спасательным кругом.

## Маркетинг-микс

Как уже было отмечено выше, маркетинг-микс (продукт, цена, место (распределение) и продвижение товара) представляет собой ядро маркетинга. Иногда немаркетологи считают, что маркетинг – всего лишь мероприятия по продвижению товаров, которые выпускает предприятие, забывая, что все начинается с продукта и услуг, которые, как правило, в совокупности и формируют предложение.

1. *Позиционирование – боевое искусство маркетинга (16)*. Основа маркетинга – определение позиций марки на рынке; если вам представили план развития марки, в котором отсутствует раздел о позиционировании, можете выбросить его в мусорное ведро. Разумеется, дело не в словах, но маркетолог должен четко представлять себе, на кого рассчитана его марка, почему ее будут покупать и с кем придется конкурировать. Ответы на эти вопросы – мотивация (*raison d'être*) самого существования марки. Жизнеспособность ее ДНК – залог успеха. Марка также сама «занимает позицию» в воображении потребителя, в сознании которого разворачивается борьба между конкурирующими марками. Если ваша марка не способна одержать победу над конкурентами (наиболее распространенный случай), необходимо использовать основные средства выживания.

## Продукт

2. *Привлекательность продукта (17)*. Если реально существующий или воображаемый продукт не отвечает потребностям потребителя, вы можете забыть о существовании остальных составляющих маркетинг-микс. Если он отвечает потребностям покупателей, но не превосходит продукты других производителей, – вы на стартовой площадке. Настоящий маркетинг отличает неустанная концентрация на качестве продукта. Качество, воспринимаемое конечным потребителем, – единственный залог получения прибыли в будущем. Чтобы быть лучшим, для начала вам потребуется стать другим. Маркетолог должен, учитывать стадию жизненного цикла продукта.

3. *Не только «вечерний туалет» (18)*. Каждое утро, когда мы встаем с постели или собираемся на встречу с новыми людьми, мы задумываемся о своем внешнем виде. Изменение внешнего вида не означает изменения сущности, более того, сущность должна оставаться неизменной, но наш наряд должен соответствовать ожиданиям публики.

4. *Инновации (14)*. Маркетинг можно рассматривать и как управляемый процесс постоянных инноваций. Организация, состоящая из людей, генерирующих великие идеи, но не умеющих реализовать их, обречена на поражение в конкурентной борьбе.

5. *Традиции и современность (8)*. Один из многих парадоксов маркетинга заключается в постоянном стремлении к новому при одновременных попытках сохранить старое и знакомое. У маркетологов распространено выражение «*Будь смел, но осторожен*». Задача сохранения традиций при запуске новых марок весьма сложна. Гораздо проще убедить энергичных менеджеров отказаться от существующего набора продуктов.

## Цена

6. *Маркетинг, ориентированный на стоимость (30)*. Система ценностей потребителей (что они считают достойным своих расходов, что является наиболее значимым) меняется каждые десять лет. Вряд ли сегодня вам удастся наладить сбыт когда-то весьма популярного китового мяса. Однако маркетологи, говоря о стоимости, чаще всего имеют в виду снижение цен. Каждое их поколение убеждает себя в том, что еще никогда на рынке не было такого количества конкурентов. В компаниях *Tyre* и *Sidon* ни о чем другом просто не говорят. Мы считаем, что стоимость есть качество продукта, отнесенное к объему производства.

7. *Ценообразование по «бабушкиным следам» (19)*. Оптимальная система ценообразования построена на принципах одной распространенной детской игры: вы делаете маленькие скромные шажки, а когда на вас не смотрят, вы решительно вырываетесь вперед. Разумеется, реальное управление ценами – процесс более сложный. Мифы и тайны эластичности цен все еще живы.

## Место

8. *Каналы распределения (4)*. Современные технические и информационные системы сближают производителей и потребителей, однако эти связи становятся все более и более разнообразными и сложными. Возникновение системы «*эффективного ответа потребителю*» – ответ на вызов времени, требующий переосмысления менеджерами взаимоотношений с розничной торговлей, посредниками и конкурентами.

## Продвижение

9. *Высоко парит реклама (1)*. Несмотря на то что различные научные исследования заняли примерно сто лет, мы все еще толком не знаем, как работает реклама. Это искусство, а не наука. Реклама – самый заметный элемент маркетинга, который навлекает на себя критики больше, чем что бы то ни было, как внутри самого бизнеса, так и за его пределами. Считается, что если вы тратите впустую хотя бы половину ваших средств, вы еще держитесь на плаву. В этой главе вы найдете советы, как добиться некоторых улучшений в рекламной деятельности маркетологов. Хотя основная тема главы – реклама, мы обсуждаем проблемы отношений маркетологов и рекламных агентств.

10. *Какое агентство выбрать? (31)*. Поскольку существует великое множество разнообразных агентств, специализирующихся в самых разных сферах рекламной деятельности, вы должны серьезно задуматься о том, какое из них в наилучшей степени отвечает вашим потребностям. Традиционный тип отношений – реклама «*над чертой*», которая отделяет обязательства, принятые на себя рекламными средствами, от оплаты, вносимой потребителем. Под чертой и на самой черте существуют непосредственные и интеграционные системы, предлагающие широкий выбор – от разнообразных рекламных посредников до творческих студий.

11. *Связи с общественностью – личное дело каждой компании (20)*. Упоминание вашей компании в статьях независимых журналистов может оказаться гораздо более эффективным ходом, нежели платное рекламное объявление. Для некоторых марок – это единственно возможный способ рекламы. Помните, что маркетолог, ответственный за связи с общественностью, легко может вступить на скользкую дорожку. Прежде чем уходить из дома, взгляните в зеркало.

12. *Продвижение товара, купоны и требования уступить дорогу (21)*. Рекламные средства, выброшенные на ветер, – ничто по сравнению со всевозможными скидками, страсти к которым напоминает привычку к героину: вначале объем сбыта взлетает до небес. Не так-то просто отказаться от вредной привычки, особенно если вы «*заразили*» и целевую аудиторию, однако, если вы будете продолжать в том же духе, марка умрет, не родившись. Существует масса других, «*здоровых*» методов продвижения, например бесплатная раздача

новых образцов продукции. Маркетолог обязан уметь лавировать в океане рынка.

13. *Личные продажи (22)*. Традиционное, возможно, самое недооцениваемое орудие маркетинга. Современные технологии помогают устранить разрыв (между производителем и потребителем) при помощи телефонного маркетинга и диалоговых систем. Для торгового представителя важнее, скорее, умение наблюдать и слушать, а не ораторский дар, конечно, при условии, что работодатели разделяют эту точку зрения. Может ли менеджер марки продать свой товар в реальной жизни? Торговые представители превращаются в идолов.

## Оценка и контроль

Маркетингу недостаточно цифр, но без них он обойтись не может. В теории маркетинга встречаются все нюансы этой точки зрения. Пристрастие к цифрам и контролю может очень сильно стеснять творческий подход и ограничивать способность к новаторскому мышлению. С другой стороны, если никто не занимался расчетами, сможете ли вы оценить сколько денег «заработала» марка? Современное решение этой проблемы заключается в появлении в штате компании ориентированных на маркетинг специалистов, обладающих навыками применения математических и статистических методов, а мы, маркетологи, как нам того и хочется, остаемся верными нашему искусству.

1. *Практичное планирование (23)*. Порядочные маркетологи никогда не бегут от ответственности за последствия своих действий, хотя соблазн сменить работу возникает довольно часто. Вряд ли более чем половина молодых маркетологов США, Канады и Великобритании удастся остаться на работе, после того как результаты их трудов становятся известными руководству. Планирование – это обучение и еще раз обучение, и чтобы учеба не прошла даром, она должно приносить удовольствие или по крайней мере не вызывать раздражения. Таким образом, контрольные цифры должны быть побочным продуктом процесса, а не его целью.

2. *Хирургическая сегментация (27)*. Смысл маркетинга состоит в определении множества целей, к каждой из которых необходимо применять соответствующий маркетинговый подход. Например, маркетинг билетов на самолет на рынке комплексных туров отличается от маркетинга деловых рейсов. Приятная сторона этого сложного процесса состоит в увеличении прибылей и повышении эффективности использования маркетинговых ресурсов.

3. *Исследование никогда не может быть полным (26)*. Марк Паттисон еще в 1875 г. утверждал, что системы анализа охвачены параличом. Если вы никогда о нем не слышали, то ваше исследование – просто констатация фактов. К счастью, нам не приходится об этом волноваться: маркетинг намного более субъективен, чем это следует из теоретических концепций. Обзор опасностей и сильных сторон внешнего исследования.

4. *Спасательный круг информационных систем (9)*. Длительное время маркетинг был Золушкой мира информационных систем. Внезапно засуха сменилась бурным потоком данных, который не столько освежает маркетологов, сколько сбивает их с ног. Некоторые практические решения этих технологий позволяют упорядочить царящий в компаниях хаос.

5. *Правило Хи – мифология маркетинга (32)*. *Природный закон равновесия:*  
«Во всем хорошем следует искать плохое, и во всем плохом – хорошее».

6. *За пределами кривой прогнозов (10)*. Маркетологи неспроста заняты анализом тенденций и прогнозов. Они пытаются объяснить различие в достигнутых показателях – и тем, что произошло бы в любом случае. Время от времени маркетологи впадают в излишний оптимизм, положительно оценивая внесистемные ресурсы. Прогнозы светлого будущего из мрачного настоящего строятся с помощью кривой J, или, как ее еще называют, «хоккейной клюшки». Прогноз изменения тенденций должен основываться на оценке реального положения дел или на осознании того факта, что маркетологам недоступны другие средства увеличения своего бюджета. Необходимо различать реализм и безудержный оптимизм.

## Люди

Эти главы объединяют некоторые аспекты управления маркетологами, или, более точно, самоуправления маркетологов. В конечном счете способность менеджеров определить и разработать маркетинговую концепцию компании определяет ее ближайшее будущее: процветание, выживание или смерть. Вам кажется, что тучи сгущаются? Тогда не ройте себе яму.

1. *Структура организации и энтропия (15)*. Вторым законом термодинамики гласит, что энтропия, естественное состояние хаоса, возрастает при объединении двух систем; энтропия комбинации во много раз выше, чем общая сумма энтропии двух отдельных систем до слияния. Вам это хорошо известно. Следовательно, менеджеры должны ориентироваться на минимальный, экономически допустимый объем выпускаемой продукции. Этот закон объясняет, почему небольшие группы людей всегда добиваются большего успеха. Некоторые функции маркетинга осуществляются внутри компании, а для выполнения других необходимо использовать внешние ресурсы.

2. *Учить профессионалов – только портить? (28)*. Кто будет поддерживать марку на должном уровне, если не менеджеры? Существует масса оправданий нежеланию учить и учиться – и все они хорошо вам знакомы: наша компания слишком мала и у нас не хватает людей; учебные программы устарели, оторваны от жизни или просто бесполезны; мне приходится тратить на обучение моих сотрудников все свободное время. Разумеется, мы учим намного лучше, чем нас учат, и в этом ключ к решению проблемы. Уговорите маркетологов заняться обучением сотрудников компании, и им придется стряхнуть с себя паутину.

3. *По мостику из неудач – к успеху (6)*. Малыш обучается сидеть на стуле не по книжкам, а после того, как он пару раз свалится на пол. Компания, которая хочет добиться крупного успеха, должна научиться проигрывать в малом. Если не будет неудач, не будет и успехов. Внедрить в сознание европейца мысль о необходимости маленьких провалов совсем не просто. Некоторые практические советы. •

4. *Обед с познавательными целями (12)*. Как позабыть на время о ролях и ритуалах и творчески и раскрепощенно сконцентрироваться на улучшениях. Обед – время игры, когда все снисходительно относятся к самым авантюрным идеям.

5. *Торговая марка в роли гадкого утенка (29)*. Как правило, никто не в состоянии распознать будущую марку-победительницу, пока она не превращается в лебедушку. Кажется, что она всегда была такой. Менеджерам необходимо использовать в работе практические системы, учитывающие природу человека. Система лидерства (чемпионов), впервые сформулированная компанией ЗМ, представлена нами как процесс разработки нового продукта и марки. И напротив, традиционная система «пулеметной очереди», которая предполагает, что победитель мощным мозговым усилием рождает новые и новые идеи, не утратила былую популярность.

6. *Ответ «Да» не заменит решения (33)*. В конце нашей книги мы должны подвести итог обсуждения процесса принятия решения в маркетинге. Маркетологу очень приятно, когда руководство одобряет его план без особых замечаний, но зачастую это происходит просто от невнимательности. Невнятное мычание, которое слышится в ответ на вопрос: «*Папа, можно я пойду погуляю?*», часто сменяется воплем: «*Где тебя черти носят?*» Какой бы неприятной не показалась эта точка зрения тем, кто планирует, и тем, кто рассматривает планы, обе стороны должны долго надоедать друг другу, чтобы убедиться в том, что каждая из них действительно поверила в реальность плана, поддерживает его и готова стойко сносить все неизбежные превратности судьбы.

Мы рассматриваем все возникающие вопросы с точки зрения философии и прагматики, а также радикализма и понимания того факта, что в деловой практике все происходит именно так, потому что в ней перемешаны все эти элементы. Постараемся по-новому взглянуть на старые проблемы, а возникающие при этом образы должны напомнить нам, что маркетинг может быть увлекательным занятием. В противном случае все сводится к скуке зарабатывания денег.

## Об авторе

*Тим Амблер* – старший научный сотрудник Лондонской школы бизнеса, где он читает курс «Глобальный маркетинг и предпринимательство в Китае». В круг его исследовательских интересов входят проблемы торговых марок, механизм рекламы и маркетинг взаимоотношений. Автор – магистр *Оксфордского университета* по математике, изучал маркетинг в *Школе бизнеса имени А. Слоана Массачусетского технологического института*. *Тим Амблер* – советник *Института дипломированных аудиторов*. Прежде чем заняться научной деятельностью, *Тим Амблер* отдал 30 лет бизнесу. Он начинал как бухгалтер, а в 1970 г. занял должность директора по маркетингу в британском отделении компании *International Distillers and Vintners (IDV)*. *Тим Амблер* имел непосредственное отношение к выпуску ликера *Bailey's Irish Cream*, вина *Le Piat d'Or*, а также способствовал тому, что ведущее место на рынке алкоголя Европы завоевали *Smirnoff Vodka* и *Croft Original Cream Sherry*. Вскоре он стал руководителем отдела международного маркетинга в компании *IDV*. Сегодня *Тим Амблер*, с одной стороны, убежден в правильности прагматического подхода к маркетингу, а с другой – работает над развитием теории международного маркетинга, выдвигая на первый план взаимоотношения между людьми.

## Благодарности автора

В работе над этой книгой участвовали многие мои коллеги и друзья. Одни поделились со мной своими знаниями маркетинга, другие – обширными познаниями в смежных областях. Я понимаю, что могу неблагодарно забыть о некоторых из них, и заранее приношу им свои извинения. Я хотел бы особо отметить советы моих коллег, принимавших участие в чтении курсов *сформирование марочного капитала*, организованных компанией *Grand Metropolitan*. Особенно я благодарен *Чину Перри* и *Полу Дейви*.

В то же время я должен подчеркнуть, что ни одна из предложенных в книге точек зрения не является обязательной ни для одного из моих коллег. Все неточности, ошибки и пропуски важных фактов принадлежат исключительно мне.

Выражаю особенную признательность *Джорджу Буллу*, *Полу Кертису*, *Клайву Холланду*, *Кейту Холлуэй*, *Дону Найту*, *Питеру Лейну*, *Энди Мелмоту*, *Стиви Мессенджеру*, *Адриану Сотеру*, *Тони Скаулеру* и *Лансу Вилсону* за то, что они прочитали эту книгу и прокомментировали изложенный в ней материал. Кроме того (или прежде всего), благодарю коллег по Лондонской школе бизнеса: *Лору Козине*, *Джсона Крипса*, *Тома Робертсона*, *Фила Уайта* и *Морд жена Витцеля*. И разумеется, те благородные души, которые поместили свои одобрительные отзывы на обложке.

Я признателен издательству *Pitman Publishing*, и в частности *Ричарду Стаггу*, который отнесся к книге с неподдельным энтузиазмом, *Амелии Лакин* и редакторам – *Салли Грин* и *Фиб Кайнестон*, которые исправили мою рукопись с изяществом и пользой для нее. Я благодарен *Элизабет Хеннеси* из *Random Century* за ее доброту и поддержку. Огромная благодарность *Пэдди Барвайз*, *LBS*, которая оказала значительную поддержку проекту и вдохновила меня на его завершение.

Всем им и многим, многим другим – мои искренние признательность и благодарность.

Пятница, время обеда

## **Дорогая Вал!**

*Поздравляю тебя с назначением на должность генерального директора компании. Ты добилась большого успеха. Не знаю, что, произошло с твоим предшественником, но если тебе суждено приступить к выполнению новых обязанностей в ближайший понедельник, у тебя остается немного времени, чтобы подготовиться.*

*На днях ты говорила мне, что понятия не имеешь о том, чем занимаются твои коллеги – маркетологи. Никто не спорит, что они с удовольствием тратят деньги компании, но*

*разве это все? В понедельник они начнут тратить твои деньги. Может быть, тебе захочется прочитать эту книгу за выходные, чтобы понять, куда же уходят огромные средства и как заставить их работать на тебя. Это все, что тебе надо знать о маркетинге.*

*Ты можешь успеть к понедельнику? В этом сложном мире, где реальность – игра воображения, а осязаемые продукты – не больше, чем букет ощущений, маркетологи входят в Зазеркалье по несколько раз в день. Да и в выходные для этого вполне достаточно времени. В любом случае еще один экземпляр моей книги ты можешь оставить в ванной офиса. Сбеги с какого-нибудь совещания; главы организованы, так, что тебе будет легко найти то, что нужно.*

*Я понимаю, лучше поиграть в гольф, но пропусти разок игру. Мы говорим о серьезных вещах и о больших деньгах. Твой успех в новой роли во многом зависит от того, насколько хорошо ты продвинешь на рынок продукцию компании. Тебе не нужно быть профессиональным маркетологом – ты обязана создать условия для процветания таланта твоих сотрудников. А их работа требует понимания.*

*Маркетинг – не для тех, кто стремится найти четкие и однозначные ответы на все вопросы. Маркетинг – сочетание традиционных проблем и новых ситуаций. Влезай во все закоулки и рассматривай все, что ты оттуда извлечешь. Моя книга – своеобразный рынок: главы и идеи конкурируют друг с другом, пытаясь завладеть твоим вниманием. Вероятно, они непоследовательны – маркетинг тем более.*

*Как тебе известно, я испытываю слабость к потребительским товарам под известными торговыми марками, а внутри этой товарной группы, – к алкогольным, напиткам, поскольку это моя профессия. Однако уроки, усвоенные мною, применимы и к твоему бизнесу. Каждая глава заканчивается руководством к действию – «Советую запомнить».*

*Приятных выходных. Пусть эта книга поможет тебе расслабиться. Пропусти ее через сумерки сознания, где невозможное становится возможным. Забудь о своем недоверии и дай своему подсознанию возможность сохранить то, что ему понадобится. Тебе пришлось много потрудиться, пришло время отдохнуть.*

*Лучший маркетинг в мире дает нам всего лишь шанс на удачу.*

*Искренне твой, ТИМ*

## ГЛАВА 1

### ВЫСОКО ПАРИТ РЕКЛАМА

#### Маркетолог и рекламное агентство

Основные вопросы

- Маркетолог и реклама
- Как работает реклама
- Рекламное агентство и отношения с клиентом
- Постановка задачи агентству
- Рекламный бюджет
- Необходимость исследований
- Начинать ли рекламную кампанию?

*Даже если вы с коллегами заказали столик в новом ресторане в первый день его работы, можете быть уверены в том, что представители рекламного агентства побывали здесь неделю назад. Можно спорить о том, начинается ли маркетинг с рекламы или нет, но буква ударного слога в слове ре-кля-ма говорит сама за себя. Да разве мы имели бы возможность рассуждать на эту тему, если бы в свое время Ева не клюнула на рекламу яблок?*

#### Необходимость рекламы

Массовый маркетинг начинается с рекламы. Хотя реклама родилась одновременно с человеком, в Великобритании профессия рекламиста (покупка свободных площадей в газетах и журналах) стала достаточно доходным делом, настолько выгодным, что государство в 1797г. обложило его налогами. В 1848г. в Англии налоговыми службами было зарегистрировано 1,9 млн рекламных объявлений против 1,5 млн в 1800 г. Очевидно, что многие рекламодатели уклонились от уплаты налогов. Первое официальное рекламное агентство было организовано Уильямом Тейлором в 1786 г., а в 1886 г. в государственном реестре числилось уже 300 агентств. Комиссионные, которые взимали средства пока еще не массовой информации, обычно никогда не соответствовали законодательно установленным 10 %. Уже тогда возникла проблема скидок при размещении рекламных объявлений. Агентства, предоставляющие только рекламное пространство (аналог современных рекламных служб при СМИ), частенько удерживали в свою пользу только 2,5 %, а на остальную сумму объявляли скидки. Такую демпинговую политику резко критиковали рекламные агентства, предоставлявшие полный спектр услуг, такие как *Charles Barker, Mathew and Crowther* и *E. H. Benson*, полагавшие, что скидки – это преступление.

В США основоположником рекламного дела в его современном понимании считают Ф. В. Айера, который в 1880-х гг. занимался изготовлением рекламных плакатов, оформлением офисов и давал консультации по размещению рекламы. Он же организовал первое в Америке рекламное агентство «*H. V. Айер и Сын*». Имя отца-основоположника в названии агентства появилось в связи с тем, что достойный сын считал – его родитель обладает безупречной деловой репутацией. Несколько лет спустя Ф. В. Айер установил, что его агентство работает за комиссионные в размере 15 % от объявленных расценок на рекламное пространство. До недавнего времени этот процент был нормой как в Великобритании, так и в США.

Большое значение имеет тот факт, что рекламный агент получает вознаграждение от средств массовой информации (рекламоносителей), а не от рекламодателя. Важно это не потому, что агент представляет один или несколько источников рекламы; агенты стремятся к независимости и от средств массовой информации, и от тех, кто размещает рекламу. Тем не менее источник поступления денежных средств влияет на отношения, складывающиеся между участниками рекламного бизнеса. Выражение «*над чертой*», используемое в рекламе, относится к границе между денежными средствами, которые получает рекламоноситель, и общей суммой, которую заплатил клиент. В свою очередь выражение «*под чертой*» означает



все суммы, которые выплачивает клиент агентству за творческий подход к его рекламе. Если агентство при одном из средств массовой информации работает из комиссионных в 15 % от суммы, получаемой рекламоносителем, приготовьтесь к тому, что независимое агентство предъявит клиенту счет, превышающий реальные расценки на 17,65 % (агентствам давно известно, что 17,65 % от \$85 равны 15 % от \$100). Вы же не хотите оказаться за обеденным столом с кем-то, кто глупее вас, правда? Так что, если не хотите переплачивать 17,65 % сверх положенного, обращайтесь к средствам массовой информации напрямую.

*Роль рекламного агента заключается в составлении таких обращений производителей к потребителям, которые удовлетворяли бы обе стороны.*

Роль рекламного агента заключается в составлении таких обращений производителей к потребителям, которые удовлетворяли бы обе стороны. Независимость агента от производителя гарантирует в какой-то мере объективность: он совмещает представление о продукте потребителя и взгляд производителя на потребности клиентов. В 1930-х гг. *Россер Ривз* (впоследствии соучредитель рекламного агентства *Ted Bates*) ввел важное понятие «Уникального торгового предложения» (*Unique Selling Proposition*), которое он описал как коммуникативный мост между продуктом и потребителем. Потребитель, если говорить коротко, хотел бы знать, что ему предлагает рекламируемая марка; маркетолог должен знать, в чем состоят возможности продукта, каковы его сильные стороны. С тех пор маркетинговый жаргон значительно пополнился, но «Уникальное предложение» остается основой определения или позиционирования торговой марки.

Точно так же, как реклама породила маркетинг потребительских товаров, так и этот вид маркетинга стал зачинателем всех современных его форм: промышленного маркетинга, маркетинга розничной торговли, маркетинга от предприятия к предприятию, сетевого маркетинга, маркетинга услуг, прямого маркетинга, маркетинга данных, внутреннего маркетинга. Мы уделяем основное внимание обзору рекламы потребительских товаров, поскольку именно на них приходится основная масса рекламных бюджетов. Поэтому мы не будем обсуждать небольшие (тематические) объявления, рекламу от предприятия к предприятию и представление новых торговых марок, поскольку все эти аспекты должны рассматриваться самостоятельно. Реклама «*потребительских марок*» – традиционно доминирующий рекламный сектор; заметьте, что сегодня его доля сокращается (см. гл. 2). Она охватывает практически все, что нуждается в рекламе, будь то магазины розничной торговли, Армия Спасения, товары длительного пользования или ходовые потребительские товары.

*Из всех маркетинговых мероприятий потребитель в первую очередь обращает внимание на рекламу.*

Сегодня понятия рекламы и маркетинга частенько смешивают. А все из-за того, что из всех маркетинговых мероприятий население в первую очередь обращает внимание на рекламу. В 1950-1960-х гг. многие компании доверяли проведение своей маркетинговой политики рекламным агентствам. Некоторые поступают так и сейчас. Однако маятник в сравнении с его положением в прошлом веке отклонился и постепенно приблизился к той точке, когда реклама наряду с мероприятиями по связям с общественностью, пропагандой, прямым маркетингом, с использованием электронных баз данных и личными продажами стала лишь одним из элементов коммуникативного раздела маркетинговых программ.

Подобное деление маркетинга на множество видов некоторые находят чрезвычайно запутанным, или, по крайней мере, неупорядоченным. Все маркетинговые мероприятия должны быть направлены на позиционирование торговой марки. В самом термине «*интеграционные маркетинговые коммуникации*» заложено стремление к обеспечению последовательности всех адресованных потребителю обращений. Маркетолог, если он хочет добиться эффективности коммуникаций, должен упростить предложение марки и сконцентрироваться, возможно, только на одном из ее многочисленных достоинств. Если вы хотите усилить воздействие рекламы на потребителя, подобным образом должны быть сфокусированы и другие маркетинговые мероприятия.

С появлением телевидения наступил золотой век рекламы. Ни одно из средств рекламы за всю историю человечества не привлекало к себе столько внимания, как этот, ворвавшийся

в каждый дом союзник производителей. С помощью телевидения корпорации воздействуют на десятки и сотни миллионов людей по всему свету. С начала 1950-х и до 1970-х гг. владельцы предприятий, производящие товары массового спроса, наперегонки использовали потенциал телевидения.

С развитием новых технологий стали появляться дополнительные каналы связи, кабельное и спутниковое телевидение, видеомэгафоны и компакт диски. Возросли возможности выбора печатных средств информации, тем более, что потребитель устал от телевизионных рекламных роликов и их эффективность резко понизилась. Постоянно набирающая силу розничная торговля выделяет значительную часть рекламного бюджета на «пропаганду» (продвижение товаров) – слово, которое постепенно изменило свой смысл и описывает сегодня множество разнообразных маркетинговых мероприятий, включая тривиальные скидки. Экономические спады 1974, 1981 и 1990 гг. вынудили рекламодателей затянуть потуже ремни, а рекламные агентства проследили за тем, чтобы они были подтянуты максимально.

Некоторые рекламодатели утверждают, что эти изменения внесли в их отношения с рекламными агентствами свежую струю: агентства стали более внимательны к запросам клиентов, сосредоточившись на своих основных функциях – создании концепций рекламных кампаний, выборе рекламоносителей и обслуживании партнеров. Если клиент сомневается в способности агентства выполнять одну из этих трех функций, он может ограничиться одной из них.

Эффективность рекламы на рынке товаров массового спроса снижается. Доля корпоративных бюджетов, выделяемых на рекламу такого рода товаров, снизилась в 1990-х гг. до 20 %, в то время как в начале 1970-х гг. она составляла 50 %. Однако размер рекламного бюджета, или его доля, не так уж и важны, хотя маркетологи зачастую оценивают значение своей работы по объему расходов. Большие затраты на рекламу приносят соответствующее чувство удовлетворения проделанной работой, хотя они отнюдь не являются показателем популярности торговой марки. Многие высоко оцениваемые продукты на промышленных рынках требуют минимальных расходов на рекламу. Абсолютный чемпион – шампанское *Moët et Chandon*, расходы на рекламу его производителя равны нулю.

Важность рекламы заключается не в размерах выделяемого на нее бюджета, а в том, что она может сделать, словом, в ее «шарме». То же справедливо и в отношении связей с общественностью. И реклама, и мероприятия по связям с общественностью призваны в ненавязчивой манере показать свой объект с лучшей стороны. Как правило, из некоторых рекламных объявлений просто выпирает нескрываемое желание производителя похвастаться. Другие приобретают известность и привлекают к себе внимание неллицеприятными откровениями, но даже самые «злые» из них стремятся внушить клиенту (потенциальному) желание приобрести продукт и/или быть готовым побольше заплатить за него. Значение рекламы заключается в том, что она обращается непосредственно к потребителю, информируя его прежде всего о том аспекте товара, который наиболее важен покупателю. Таким образом, коммуникации, осуществляемые при помощи рекламы и мероприятий по связям с общественностью, направлены на достижение и укрепление позиций товара на рынке, а их эффективность должна измеряться достигнутым результатом.

### **Модели потребительского отклика**

Исторически сложилось, что модели потребительского отклика на рекламу основываются на четырех основных подходах.

1. *Черный ящик*. Все, что происходит в мозгу клиента, слишком сложно и анализу не подлежит. Исследователь пытается выяснить, что определяет разные типы поведения потребителей (ученые бы сказали «волевые акты», а мы с вами – «поступки»), которые либо равнодушны, либо и сами не знают, почему делают определенный выбор. При построении эконометрических моделей, как правило, исходные данные для расчетов просто подгоняются под показатели сбыта, нагромождается огромное количество показателей для определения

оптимальных расходов. После 30 лет разработок маркетологи убеждаются в разумности этих методик. Все прочие полагают, что с не меньшим успехом можно пользоваться и деревянной линейкой.

2. Экономисты полагают, что *потребители по сути своей – всего лишь процессоры, предназначенные для обработки рациональной информации*. Но реклама не может формировать потребительские пристрастия только потому, что так предполагают экономисты. Реклама полезна постольку, поскольку она дает пищу интеллекту. Таким образом, последовательность мыслей потребителя такова: прием *информации–обдумывание–действие*. Когда, к примеру, специалист покупает персональный компьютер для работы дома, возможно, что его интересуют прежде всего размеры модели, скорость выполнения операций и срок гарантии. Вполне вероятно, что он остановит выбор на компьютерах *Macintosh* или *Toshiba*, удовлетворяющих потребностям этого весьма ограниченного сегмента рынка.

3. Все остальные уверены в том, что *наши покупательские решения определяют эмоции («чувства», или, выражаясь ученым языком, «аффекты»)*, однако тут же возникают разногласия по поводу последовательности событий. Классическая модель описывается как *осведомленность–заинтересованность–желание–действие (ОЗЖД)*. Ее продолжает и развивает концепция *«иерархии воздействий»*. Обе теории утверждают, что, после того как в мозг человека поступает информация (осведомленность), тут же возникает эмоциональная реакция, стимулирующая приобретение товара. В этом и состоит суть «*сильной*» теории рекламы, которая в более или менее усложненных формах широко распространена в Северной Америке и выражается через последовательность *реклама–обдумывание–эмоциональная реакция–действие*.

4. В противоположность вышеизложенному в Великобритании широко распространена «*слабая*» теория, впервые сформулированная *Эндрю Эренбергом: осведомленность–эксперимент–закрепление (ОЭЗ)*. «*Сильная*» теория имеет значительное сходство с психологической теорией «*классического условного рефлекса*» (собака *И. П. Павлова*), в то время как «*слабая*» – с теорией «*базового рефлекса*» (голуби *Скиннера*), в соответствии с которой эмоциональная реакция следует за приобретением товара. Вы помните, что собаку дрессировали на ассоциативные связи между действием (которое она бы ни за что не выполнила просто так) и вознаграждением, получаемым от инструктора. Собака знала, что от нее хотят, до выполнения действия. Голуби же обучались методом проб и ошибок. У них вознаграждение тоже ассоциировалось с действиями, но в этом случае с определенной их последовательностью. Таким образом в соответствии со «*слабой*» теорией реклама укрепляет существующие привычки, а не изменяет поведение покупателя. Этот процесс выражается через последовательность: *реклама–осведомленность–эксперимент* и, наконец, *убеждение*, которое формируется в основном после испытания на практике предлагаемых продуктов или услуг. Реклама обладает только слабым воздействием, направленным на укрепление привычки или на уменьшение несоответствия между ожиданиями и реальностью. Потребителям нравится продукт, потому что они им пользуются; покупатели игнорируют рекламу просто потому, что им не нравится предлагаемый товар.

Все эти теории отнюдь не исключают друг друга: существует множество (более 200) концепций потребительского отклика. Например, изменило ли что-то в теоретических построениях появление элемента «*вовлеченности*» покупателя? Ситуация вовлеченности возникает, когда потребителю приходится серьезно задуматься: «*Купить или подождать?*» – как, например, при выборе автомобиля. С одной стороны, когда определенная важная для человека покупка совершается достаточно редко, можно уверенно предсказать, что покупатель сосредоточит на ней все свое внимание. С другой стороны, решение о приобретении того или иного товара приходит к покупателю часто автоматически, когда он рассеянно бродит по супермаркету. Если немного упростить, модель *осведомленность–заинтересованность–желание–действие* чаще всего срабатывает в первой ситуации, а модель *осведомленность–эксперимент–закрепление* – во второй. В рекламных объявлениях могут сочетаться разные элементы этих теорий, призванные воздействовать на одного и того же потребителя. Человек, который покупает хлопья *Kelloggs* лишь время от времени, может, получив информа-

цию, изменить привычки и чаще покупать эти хлопья, а следовательно, привыкнет к ним. Разная реклама в разное время оказывает различное воздействие на разных потребителей.

*Разная реклама в разное время оказывает различное воздействие на разных потребителей<sup>1</sup>.*

Приверженцы принципа черного ящика демонстрируют известную осторожность, поскольку они не ставят своей целью понимание того, что происходит в умах человеческих, а остальные три теории кажутся сегодня безнадежно далекими от совершенства. Реклама действует через человеческую память. Сначала мы получаем импульс, а потом изменяется наше поведение. Или же реклама закрепляет наши поведенческие установки, однако в этом процессе непременно участвует и память. Память принимает сигналы, перерабатывает их, а затем появляется тот или иной результат. Известно, что в человеческой памяти происходят намного более сложные процессы, чем те, которые используются в описанных выше рекламных моделях, условно разделяемых на знание, обдумывание и экспериментирование. Например, механизмы долговременной и оперативной памяти человека значительно различаются. Короче говоря, ученым-маркетологам необходимо пересмотреть свои взгляды на процесс воздействия рекламы на потребителей.

Потребность в подобного рода исследованиях была вызвана необходимостью определить непосредственные показатели эффективности рекламы. На объем сбыта, уровень цен и прибыль компании влияет большое количество факторов, которые не являются надежными показателями. Традиционный способ, при помощи которого заполняются пробелы, заключается в определении степени осведомленности потребителя и его отношения к товару, которое может быть связано с восприятием качества продукта, его упаковки, дизайна. Шансы на приобретение повышаются по мере того, как у потребителя формируются положительные ассоциации с именем торговой марки. Предполагается, что эти ассоциации, положительные или отрицательные, возникают в воображении покупателя, когда он делает свой выбор. Однако прежде, чем реклама начнет улучшать отношение потребителя к товару, потенциальный покупатель должен хоть что-то узнать о товаре, без которого он не сможет обойтись в своей дальнейшей жизни.

Классическое средство определения осведомленности потребителей о товаре – опрос респондентов о том, названия каких торговых марок приходят на ум при упоминании той или иной категории продукции (подобные ассоциации называются «*находящимися на поверхности воображения*» или «*непроизвольным воспоминанием*»). Затем потребителям дают подсказку, предъявляя для «*опознания*» список определенных марок. Сумма процентов, которую набирает та или иная торговая марка в этих двух опросах, и демонстрирует нам (хотя некоторым такой метод может показаться нелогичным) «*общую осведомленность*» потребителей. В современных исследованиях осведомленность далее подразделяется на множество категорий в зависимости от того, какие ассоциации использовались в качестве подсказки.

Еще один метод определения отношения потребителя к торговой марке состоит в анализе его реакции на серию вопросов, на которые обычно предлагаются пять вариантов ответов. Например, выберите устраивающий вас ответ из вариантов – от полностью согласен до абсолютно неприемлемо – на утверждение: «*Nike – лучшие кроссовки для лучших бегунов*».

На осведомленность потребителей и их отношение к торговой марке влияет не только и не столько степень эффективности рекламы. Намного более сильное воздействие на покупателей оказывают личный опыт использования продукта и отзывы друзей и знакомых о нем.

Такому слабому по воздействию на потребителей орудию, как реклама, очень сложно прорвать цепь конкурирующих между собой обращений. Наглядность – не только стимул рекламы, она еще служит и ее рациональной основой. Реклама – как шоу-бизнес. Многие считают, что на рекламу надо либо тратить крупные суммы, либо не тратить ничего, а выделение небольших порций денег смысла не имеет. Тем не менее существуют примеры, демонстрирующие обратное. Успешная рекламная кампания торговых марок сначала *Bells*, а потом

---

<sup>1</sup> *Magid M. Abraham and Leonard M. Lodish, «Getting the most of advertising and promotion», Harvard Business Review (May–June 1990).*

*Famous Grouse* на рынке шотландского виски проводилась на протяжении нескольких лет в форме распространения небольших рекламных листов, которые впоследствии послужили образцом для рисунка на обоях. Однако среди маркетологов распространено убеждение в том, что торговые марки товаров массового спроса должны объединяться, формируя единый мощный рекламный блок. Можно привести и противоположный пример: водопроводчику, если он хочет, чтобы у него появились новые клиенты, стоит всего лишь повесить объявление на своей двери.

Баланс (однако не торопитесь показывать его аудитору) между двумя точками зрения сводится к тому, что разумнее всего помещать одно или два рекламных объявления в интервале между покупками вашего товара. Другими словами, если товары покупают, как правило, с недельным интервалом, убедитесь в том, что потребитель имеет возможность познакомиться за это время по крайней мере с одним-двумя предложениями, которые помогут ему сделать осознанный выбор. Объем рекламы, которую вы покупаете, измеряется общими оценочными показателями (ООП), позволяющими определить объем денежных средств, необходимых информационному отделу рекламного агентства (ООП, разделенные на расходы агентства). ООП – показатель частотности рекламы (сколько примерно раз потребитель рекламы лицезрел рекламное объявление за определенный период времени). Эти математические расчеты предполагают, что объемы продаж компании и частотность взаимозависимы, однако исследования показывают, что хорошо известные торговые марки не нуждаются в частой рекламе. Лучше потратить больше средств на расширение круга потребителей, имеющих возможность увидеть ваше рекламное объявление.

Распространено убеждение, что в случае с товарами массового повседневного спроса реакция потребителя, т. е. объем сбыта, соответствует S-образной кривой (*рис. 1.1*). Не менее часто встречается и другая точка зрения, в соответствии с которой эффективность рекламы после ее первого появления постепенно ослабевает (*рис. 1.2*). Хотя форма кривой на *рис. 1.2* основана на данных большого количества исследований, для меня она менее убедительна. S-образная кривая кажется мне более изящной. На обеих идеальных схемах расходы на рекламу обозначены прямой линией.

Если компания расходует на рекламу значительные суммы, она имеет возможность немного сэкономить за счет скидок, предоставляемых рекламными агентствами и рекламоносителями крупным рекламодателям. А кроме того, растущие затраты компенсируются, если реклама размещается в средствах информации, тарифы которых не столь велики.

Как показано на *рис. 1.1*, в начале кривой эффективности впечатление, производимое рекламой на потребителей, и ее воздействие ограничены. Возрастание расходов на рекламу обычно сопровождается ростом ее эффективности (отрезок *A*). По мере того как на объем продаж начинает оказывать влияние осведомленность покупателей, изменяется их отношение к рекламируемому товару, расходы на рекламу начинают оправдываться. Миновав точку пересечения кривой эффективности рекламы и прямой издержек, показатели объема сбыта начинают превышать показатели затрат, происходит некий качественный скачок, который можно объяснить успехом рекламной кампании (а если производителю повезло, то и качествами самого продукта).

Уловить и первый поворотный момент, и второй, когда эффективность рекламы начинает снижаться, весьма сложно. Теоретически рекламодатель должен выделять периоды взлета расходов, что позволяет определить и пики ответной реакции потребителей. Потратив весь бюджет с тем, чтобы выйти на отрезок *B* кривой эффективности, вы одновременно и увеличите осведомленность потребителей о вашей марке, и сформируете положительное отношение к ней. Дело за малым – найти деньги и определить момент времени, когда компания выйдет на этот отрезок. После того как рекламный бюджет утвержден, необходимо спланировать направления расходов и «короткими очередями» обрушить свою информацию на потребителей, что обеспечит прямое попадание на отрезок *B*.

Ориентация на реакцию потребителей объясняет, почему рекламодатели стараются занять пространство (на полосах газет и журналов, в радио и телепередачах) рядом с информацией о значительных событиях, несмотря на то что стоимость таких мест может быть непро-

порционально велика. Рекламное объявление, расположенное рядом с репортажем о каком-либо значительном событии, озаряется его отблесками и неизбежно привлечет внимание заинтересованных информацией читателей. Оживляется, так сказать.

Размещение рекламы во время розыгрыша кубка по американскому футболу *Super Bowl* – классический пример «высокой» рекламы: полет фантазии, взлет расходов и в результате, как хочется надеяться, расширение круга потребителей, осведомленных о вашей марке, и тех, кто стал к ней лучше относиться. Однако немногие компании могут принять участие в этом празднике жизни: в 1995 г. стоимость рекламной минуты во время финальных игр на кубок *Super Bowl* составляла \$3 млн. Компания *Master Lock*, к примеру, использует за время финальных встреч весь свой годовой рекламный бюджет. Самая, широкая зрительская аудитория, положительные эмоции, наглядность, адреналин в крови болельщиков, мощные стимулы и зеленый свет для почетных клиентов, о чем еще мечтать рекламодателю?

Вы, наверное, обратили внимание на то, что наше обсуждение пошло по кругу? Реклама *Master Lock* – использование годового рекламного бюджета за пару недель – экстремальный пример «взрывной» рекламы. Концепция «две рекламы – вполне достаточно» предусматривает постепенное использование рекламного бюджета. Единого решения не существует: пусть обслуживающее вас рекламное агентство разрабатывает рекламную кампанию для каждого вновь выходящего на рынок товара.

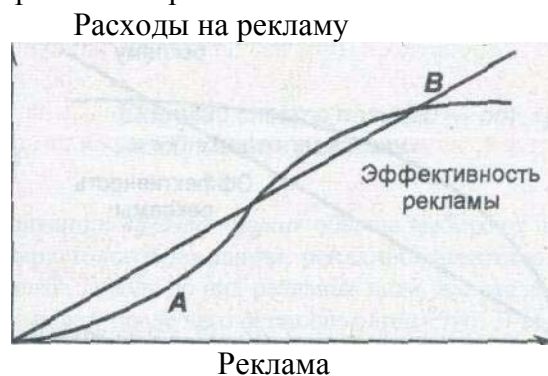


Рис. 1.1. Реакция потребителя на рекламу

### Отношения рекламного агентства с клиентом

Возрастающие расценки на размещение рекламы, рост числа средств массовой информации, снижение эффективности рекламы и экономические спады – все это вносит напряжение в отношения между рекламными агентствами и клиентами. В Великобритании сигнал тревоги для рекламных агентств прозвучал, когда автомобильная компания *Rover* передала рекламный бюджет своему бывшему служащему, который оставил компанию и основал новое рекламное агентство. Можно предположить, что возможностей для возникновения новых агентств достаточно мало; в вышеописанном случае, скорее, компания *Rover* решила создать свое «специализированное подразделение»: вряд ли новое агентство работало лучше, чем его предшественник. Угроза очевидна, проблема лежит не только в плоскости финансов. Если маркетолог справляется с работой рекламного агентства, зачем же они нужны, не последуют ли другие компании примеру *Rover*.

Деньги, рекламный бюджет – одна большая проблема; получаемые результаты – другая. В опубликованном в 1992 г. обзоре «Аудит средств массовой информации» отмечается, что 42 % британских рекламодателей считают, что рекламные агентства выманивают деньги у своих клиентов с целью наживы. Наибольшее подозрение вызывают рекламные агентства с низкими расценками; 72 % рекламодателей предпочли бы оплачивать работу рекламных агентств по конечному результату, а 12 % так и делают. Взору заинтересованного наблюдателя предстает достаточно тревожная картина неразберихи и разногласий между рекламными агентствами и рекламодателями.

В который раз возникает необходимость пересмотреть распределение ролей между рекламодателями и агентствами. Какова роль маркетолога в рекламном процессе? Клиентов

прежде всего интересуется результатом, а не процесс. Он заинтересован в услугах агентства, которое бы в максимальной степени соответствовало требованиям торговой марки, нуждающейся в рекламе, а такое агентство не всегда будет лучшим, даже если вы сможете определить, что такое «лучшее агентство».



Рис. 1.2. Реакция потребителя на рекламу

*Маркетологи должны понимать, что рекламные агентства разбираются в рекламе лучше специалистов по маркетингу.*

Например, малым и средним предприятиям удобнее пользоваться услугами небольших агентств; некоторые агентства лучше, чем другие, справляются с проведением рекламных кампаний – правда, мало кто из рекламистов признается в справедливости нашего утверждения.

Прежде всего маркетолог должен понимать, что рекламное агентство лучше, чем он, разбирается в рекламе, потому что оно специализируется в данной сфере деятельности, знакомо не только с торжественным появлением товара на прилавке, но и с закулисной стороной процесса. Немногие клиенты представляют себе, сколько блестящих идей отвергается в процессе разработки рекламной кампании и как много приходится изменять и усовершенствовать, прежде чем реклама увидит свет, – конечно, в том случае, если агентство с уважением относится к требованиям клиента. В противном случае, свет увидит нечто «бывшее в употреблении».

Агентства влюблены в рекламу, а не в клиента, у них может быть преувеличенное представление о возможностях рекламы. Вознаграждение агентства напрямую связано с размерами рекламного пространства, которое собирается приобрести клиент, – вот вам прекрасно удобренная для конфликта почва.

Бывает, что между агентством и клиентом складываются великолепные отношения, бывает – просто паршивые. А чего еще вы ожидали? Впрочем, хотя это вряд ли возможно доказать, отличная реклама может родиться и как «дитя любви», закономерный результат великолепных партнерских отношений, и как «нелюбимый ребенок», конечно, при условии, что его «родители» в равной степени талантливы. Что действительно убивает «ребенка» в «зародыше», так это безразличие. А еще вмешательство не в свое дело. Отношения агентство–клиент представляют собой, с точки зрения клиента, широчайший спектр позиций – от «умываю руки» до «участия» рекламодателя в каждой мелочи, которое я бы назвал назойливым. Большинство клиентов придерживаются середины, а потому давайте сравним два крайних подхода.

*Широкий спектр позиций – от «умываю руки» до назойливого «участия».*

Приверженцы позиции «умываю руки» обычно выбирают наиболее подходящее, с точки зрения маркетологов компании, рекламное агентство, тщательно инструктируют исполнителей, доводя до них реальные цели, направленные на создание распространенности марки, после чего оставляют агентство. В варианте модели «умываю руки» решения о рекламной кампании принимает агентство, а не клиент, который не стремится заходить так далеко, хотя ему и следовало бы поинтересоваться хотя бы результатом творческих потуг. Хорошо иллюстрирует порочность подобного подхода пример британской пивоваренной компании



*Whitbread*, которая на определенном этапе своего существования оказалась в сложной ситуации, доверив агентству размещение рекламных объявлений без предварительного рассмотрения сторонами. Маркетолог должен быть абсолютно уверен, что агентство возьмет на себя ответственность за достижение поставленных целей, а не ограничится выпуском в свет прекрасного образца рекламного искусства. Очень часто отличная реклама и желаемый результат совпадают, однако для точного попадания в цель огромное значение имеет расстановка акцентов. Чтобы исключить даже возможность возникновения подобных сомнений, часть денег, предназначенных для оплаты услуг рекламного агентства, должна выделяться специально для работ, направленных на расширение распространения марки, либо размер вознаграждения агентства ставится в зависимость от того, насколько оно справится с задачей. Хорошее исследование, проведенное до и после рекламной кампании, будет способствовать ее эффективности. Для определения областей, в которых требуются улучшения, необходимо каждый год совместными усилиями клиента и агентства заново определять цели; если положительных сдвигов не наблюдается – значит, пришла пора расстаться. Однако обычно агентство просто пылает энтузиазмом при любом варианте развития событий. В последние годы подобная система взаимоотношений рекламодателей и рекламных агентств получила широкое распространение.

В модели «участия» основное внимание клиента и исполнителя уделяется не процессу постановки целей, а согласованию предложений агентства и планов рекламодателя. Вполне естественно, что маркетолог ищет идеальное агентство, информирует его о стоящих перед компанией задачах, но в глубине души считает, что партнер почувствует ответственность только после того, как предложенная рекламная кампания будет одобрена заказчиком. Поэтому стороны направляют свою энергию на согласования. Каждый менеджер по маркетингу настаивает на необходимости координации сторонами предложений по рекламной кампании, прежде чем они будут рассматриваться на более высоком уровне. Он не хочет оказаться в глупом положении, если выяснится, что его начальнику предъявили некачественную работу. Каждое арифметическое действие, производимое агентством, проверяется и перепроверяется, а любимым занятием рекламодателя становится гадание о расходах и доходах агентства. Если бы мы захотели дать наиболее близкое к действительности описание рекламной индустрии, мы могли бы сказать, что она состоит из бывших служащих рекламных агентств, которые зарабатывают тем, что учат клиентов, как не доверять своему партнеру. Иногда их работа оказывается продуктивной, если, например, они проводят аудит отношений клиент–агентство, однако слишком часто такого рода советники вмешиваются не в свое дело. Для любителей посчитать деньги открывается превосходная возможность урезать крупные суммы, выделенные на рекламу. Я не хотел бы оказаться в одном самолете с пилотом, которому в воздухе приходит в голову идея ради экономии горючего избавиться от одного (иногда всех) из двигателей.

Творческие люди (сотрудники агентства) приходят в ярость, когда руководство клиента отклоняет великие идеи, а тех, кто способен оценить величие грандиозных замыслов, не знакомят с ними. Наиболее вероятный результат такого подхода – неоригинальная или раздражительная рекламная кампания или ее отсутствие. На каком основании двадцатипятилетний менеджер по маркетингу, чей опыт ограничивается торговлей и продвижением некоей марки на рынок, имеет право судить о работе лучших специалистов по рекламе? Хорошее рекламное агентство следит за состоянием подопечной марки точно так же, как врач следит за здоровьем своих пациентов. Разве вы станете давать врачу неверное описание симптомов болезни, а затем согласовывать их во множестве инстанций, как это принято в рекламной модели «участия»? Чем выше профессионализм врача, тем более он уверен, что пациент (вы) не станет так поступать. Вкратце опишите профессионалу ситуацию и поступайте так, как вам советует специалист, – или обращайтесь к другому врачу.

Итак, отношения клиент–агентство чаще всего находятся в промежутке между двумя крайностями. Сильное агентство, услуги которого пользуются повышенным спросом, может позволить себе доминирующую позицию, если только оно делает это достаточно дипломатично по форме. Производители в свою очередь нередко поручают проведение переговоров с



агентством заботам менеджера по производству, а крайнее выражение подобного отношения – пример компании *Pepsi*: ее мировой рекламной кампанией занимается специальный рекламный отдел.

Количество презентаций, проводимых агентством, показывает, насколько серьезно оно относится к своим клиентам. С другой стороны, такое внимание агентства иногда подводит клиентов к ложному умозаключению, что рекламисты должны стимулировать своих партнеров, а не наоборот. Клиенты рекламных агентств обязаны помнить о необходимости участия в процессе переговоров младших менеджеров, пусть даже с учебными целями.

Клиенты любят жаловаться на свои агентства, не подозревая, как часто агентства сетуют на дилетантство своих заказчиков. Сегодня некоторые агентства практикуют ежегодный аудит, осуществляемый третьими лицами, которые определяют степень выполнения рекламистами требований клиента и доводят до сведения потребителей информацию обо всех обнаруженных недостатках. Это неплохая практика, хотя она обходится слишком дорого и занимает много времени. Достаточно, если клиент и руководство агентства регулярно встречаются и пересматривают свои взаимоотношения, анализируют результаты, полученные в ходе выполнения творческих задач. Каждая сторона должна задать себе вопрос – будет ли изменение отношений, изменение собственной позиции способствовать улучшению результатов и уменьшению расходов? Что может быть чудеснее, чем рутинная работа, доставляющая удовольствие?

### Постановка задачи

Исходя из логики, этот раздел следовало бы предварить рекомендациями по выбору агентства, однако они полезны примерно в той же степени, в какой будут полезны вашим детям мои советы о том, как правильно выбрать спутника жизни. В Великобритании существуют профессиональные сводни, как, например, бюро регистрации рекламных агентств или другие организации для тех, кто хотел бы сначала приглядеться к кандидатам, не подходя к ним близко. Некоторые клиенты ожидают, что кандидаты на выданье забросят их (бесплатно, разумеется) готовыми рекламными рекомендациями, другие готовы за это заплатить (что, собственно говоря, им и следует сделать). Однако сами рекламные агентства, особенно если они считают, что имеют достаточно обеспеченную клиентуру, не торопятся раздавать советы потенциальным потребителям. Поэтому «богатый жених» приглашает возможного партнера на собеседование, чтобы выяснить, что он успел сделать для других. В процессе «ухаживания» вы должны нащупать то, что подходит именно вам, и не ограничивайте себя во времени, постарайтесь досконально разобраться с возможностями вашей будущей «половины».

Очевидно, что такого рода встречи необходимо проводить и до, и после того, как агентство и клиент нашли друг друга. Определяющим фактором сотрудничества обычно является взаимное доверие партнеров. В процессе работы должно быть выработано письменное соглашение, даже если некоторые его пункты, например вопрос о расходах, будут впоследствии изменяться. Соглашение должно включать в себя:

- определение характеристик рыночной позиции рекламируемого товара, в том числе целевого сегмента рынка, дифференциации марки и т. д. (см. гл. 16);
- целевую степень распространенности торговой марки, средства ее достижения (см. гл. 2) и другие основные показатели;
- соответствующие показатели конкурентов и прогноз их действий;
- цели, которые необходимо достигнуть с помощью рекламы;
- творческие ограничения. Например, в США модели, участвующие в рекламе алкогольных напитков, не должны выглядеть моложе 25 лет.

*Необходимо четко определить цели, но определение содержания – и есть вмешательство.*

Большинство агентств имеет собственные творческие шаблоны, которые они применяют ко всем клиентам, стараясь приспособить задачи клиента к своему стереотипу. Хотя та-

кие шаблоны довольно разнообразны по своему содержанию, они обладают немалым сходством. Как правило, рекламные обращения концентрируются на основной посылке, аргументах в ее защиту и тональности обращения. Подобное содержание широко распространено, но его нельзя назвать адекватным задачам рекламы. Если клиент специально оговаривает тему обращения, то зачем думать о творческом элементе? Мания ограничений и хитроумное использование двойного отрицания (*«реклама не должна не допускать выделения логотипа нашей компании»*) выхолащивает рекламу. Необходимо четко определить цели, но определение содержания рекламы – уже вмешательство в творческий процесс.

Если вы хотите получить от рекламного агентства или от других творческих работников, например дизайнеров, качественную работу, начните с определения собственных позиций, четко оговорите ваше понимание цели, но не способ ее достижения. Например, цель вашей рекламной кампании состоит в том, чтобы *«общая осведомленность потребителей о нашей марке возросла с 73 до 83 %»*, однако постарайтесь избегать при ее обсуждении с представителями агентства утверждений типа: *«в нижнем правом углу должно быть изображение большой бутылки нашего напитка, потому что это в стиле нашей компании»*. Разумеется, агентство может и должно участвовать в формулировании позиции клиента, оно имеет право оспаривать излишне категоричные заявления, как, например, *«вы не должны использовать для рекламы алкогольных напитков моделей, которым меньше 25 лет»*. Задачи, которые вы ставите рекламному агентству, должны вдохновлять творческих людей на созидательный подход, а не расхолаживать их.

*Задачи должны вдохновлять творческих людей на созидательный подход, а не расхолаживать их.*

Некоторые полагают, что процесс постановки задачи рекламному агентству должен проходить в два этапа (или более): клиент-гигант (международная или головная корпорация) инструктирует региональное отделение, которое в свою очередь доводит полученное задание (с учетом местных условий) до агентства, т. е. распорядитель финансов ставит задачи творческим работникам (или они совместно вырабатывают цели). У последовательного инструктирования есть свои достоинства: лицо, уполномоченное распоряжаться финансами, скорее всего, будет сохранять объективность, а творческие люди обычно с большим энтузиазмом относятся к работе. Однако данный метод не свободен от недостатков: при передаче информации неизбежно возникают искажения; указание *«введите жесткие меры»* может превратиться в *«везите желе и консервы»*. Намного эффективнее и гораздо проще один раз проинструктировать нужных людей, собрав их в одном кабинете.

Дебаты могут быть долгими и ожесточенными. Агентство представляет скептического потребителя, которого необходимо убедить. То, что в глазах владельца марки является ее главным достоинством, для агентства может оказаться бельмом в глазу. Когда все оговорено, запишите все задачи, заставьте подписаться под ними всех участников дискуссии, оставив отпечатки пальцев и предоставьте какие угодно неоспоримые доказательства того, что было достигнуто именно это соглашение. В противном случае обязательно окажется, что ваша новая реклама – прекрасное решение каких-то других задач, о которых вы не имели ни малейшего представления, но зато они как нельзя лучше ей соответствуют. Обе стороны должны верить в то, что инструктаж, возможно, самая важная процедура будущей рекламной кампании, для чего и устраивается торжественная церемония подписания документов. Время, потраченное на сражения в процессе согласования целей и определения задач, никогда не расходуется впустую. Ни один опытный маркетолог не удивится, когда в ходе дискуссий возникают неожиданные идеи и открываются блестящие, обычно отличные от первоначально ожидаемых, перспективы рекламной кампании.

Почему так важно провести согласование целей и наметить задачи? Разве не проще отнестись к рекламе просто как к рекламе? Агентства слишком часто воспринимают рациональные требования клиентов как проявление неуместного педантизма, однако очень часто от их внимания ускользают самые тонкие и ценные материи. Поэтому, если вам удастся убедить агентство подписать деловой документ, в котором зафиксированы результаты обсуждения, руководство рекламистов обязательно найдет общий язык со своим творческим коллек-

тивом. Сегодня в агентствах предусмотрена должность «*финансового аналитика*», в обязанности которого входит анализ всех исследований рациональных и коммерческих факторов, способствующих выполнению намеченных задач, т. е. своеобразная игра на стороне клиента. Это новшество не раз демонстрировало свою полезность при условии, что во время инструктирования задачи агентства были четко зафиксированы.

Помогает ли постановка творческих задач разработке окончательного варианта рекламной кампании? Мы вернемся к этой теме после того, как рассмотрим вопрос о рекламном бюджете компании.

### **Масштабы затрат**

Когда ведущих английских маркетологов недавно спросили о том, какой полезный совет они хотели бы получить от ученых, одним из самых распространенных ответов оказался следующий: «*Скажите нам, как определить оптимальные размеры расходов на рекламу?*» За последние 30 лет многие приверженцы принципа «*черного ящика*» придерживались метода определения расходов на рекламу в зависимости от объемов сбыта. Лауреаты премий за самую эффективную рекламу любили продемонстрировать, что их анализ предсказывал рост сбыта, и впоследствии они оказались правы. Ученые, пытавшиеся на основе таких докладов строить обобщения, становились печальнее и мудрее. Свет в конце туннеля первым обнаружил американское Общество исследований в области рекламы. В 1993 г. профессор *Л. Лоджи* из Вартонского университета совместно с группой исследователей опубликовал ряд весьма интересных результатов. Они обнаружили, что в 50 % случаев (из 389 исследований) не обнаружилось зависимости реакции потребителей (объема сбыта) от количества рекламных объявлений или рекламного бюджета. Очевидно, что подобные заключения нуждаются в тщательной проверке, поскольку в определенных случаях количество рекламы, безусловно, имеет значение. Заключение ученых лишь подтвердило давно известную рекламную мудрость – эффективность количества рекламных объявлений зависит от их качества. Кроме того, исследователи пришли к выводу, что «срок годности» рекламного объявления составляет примерно два года. Ученые получили результаты, свидетельствующие, что за первый год рекламной кампании объем сбыта предприятий, участвовавших в эксперименте и имевших большой рекламный бюджет, увеличился на 22 % по сравнению с контрольной группой. В последующие два года в контрольной и экспериментальной группах удельный вес расходов на рекламу был одинаков. На втором году объем сбыта предприятий экспериментальной группы превышал показатели контрольной на 14 %, а на третьем на 7%.

С точки зрения рекламодателя, расчет чистой прибыли, которую приносит реклама, показывает, что 54 % бюджета тратится впустую, однако это мнение также подвергается критике. Другими словами, вероятность эффективной рекламы немного меньше, чем вероятность выигрыша пари с равными ставками.

На уровне отдельных видов товаров случаи, когда реклама увеличивает общий объем рынка на стадии зрелости, встречаются, скорее, как исключения. Убедительные доказательства того, что при этом увеличивается рыночный сегмент компании, также отсутствуют. Ведь, если каждый участник рынка рекламирует свою продукцию, вряд ли кому-то одному удастся значительно, при прочих равных условиях, расширить принадлежащую ему долю рынка. Данный факт, как правило, не учитывается менеджерами, ответственными за производство и реализацию изделия, в планах которых увеличение сегмента рынка неизменно связано с объемом рекламного бюджета.

Полученные данные, к сожалению, бьют в одну точку: как правило, объем рекламы не влияет на сбыт. Сколько бы ни рассказывалось историй о магическом влиянии рекламы на объем сбыта, все они сводятся к одному – некоторые лошади выигрывают забег. Лошади выигрывают редко, букмекеры выигрывают часто, а платят всегда игроки. Не отчаивайтесь. Цель этой главы – помочь вам увеличить ваши шансы на конечный успех.

Во-первых, существует уже упоминаемый выше довод в пользу рекламы: отсутствие рекламы вызывает уменьшение объемов сбыта продукции. Во-вторых, в рекламе нуждаются

инновации; полученные Л. Лодишем результаты применимы только к зрелому рынку. В-третьих, реклама ассоциируется с более высокими, но приемлемыми для потребителей ценами. Если перед вашим финансовым директором встанет вопрос о выборе между большим объемом сбыта и высокими стабильными ценами, он выберет последнее (см. гл. 19).

На этом (благоприятном) фоне вы должны осторожно относиться к консультантам, которые чуть что бросаются к компьютеру, утверждая, что они способны предсказать «эластичность по рекламе» вашей марки, т. е. насколько увеличится объем сбыта в результате увеличения рекламы. Может быть, они и правы. Но это вилами на воде писано.

Причина нашего неприятия данной идеи весьма проста и не зависит от результатов исследований или их отсутствия. Значение творческой стороны рекламы оценивают в 8-10 раз важнее размеров рекламного бюджета. Творческое содержание доминирует над размером бюджета постольку, поскольку в противном случае вы будете вынуждены подсчитывать то, что исчислению не поддается. Исследователи, не учитывающие в своих формулах эту переменную, допускают в неявной форме, что все рекламные кампании обладают одинаковой творческой ценностью. Другие исследователи возвращаются к исходной точке изучения сбыта, пытаясь выяснить, что же ими было упущено, – отсюда указанные выше восемь и десять раз.

*Значение творческой стороны рекламы оценивают в 8-10 раз важнее размеров рекламного бюджета.*

Разумеется, если вам известна относительная творческая ценность предстоящей рекламной кампании, вы легко примете решение о ее проведении и выделяемом бюджете. К сожалению, в формальных исследованиях результаты не предсказываются, а оцениваются после того, как что-то уже произошло, однако такой анализ помогает избежать ошибок, и, следовательно, ваши шансы на успех повышаются.

Проводя аналогию с бегами, мы можем дать два совета:

1. Решайте, сколько вы поставите (бюджет) только после того, как вы увидели лошадь (кампанию).

2. Ставьте по минимуму: по мере того как кампания начинает оправдывать себя, увеличивайте ставки.

Хотя наши советы могут показаться вам очевидными, агентства предлагают клиентам определить размеры бюджета уже в процессе согласования целей, не в последней степени потому, что это влияет на выбор средства рекламы. Как правило, если вы остановитесь на показе рекламных роликов по телевидению, у вас будет больше шансов быстрее попасть на отрезок В (рис. 1.1). Эффективность рекламы в газетах и журналах, как и действенность рекламных плакатов, относительно ниже. Чаще всего использование нескольких средств информации будет стоить дороже, чем использование одного из них. Давление, оказываемое со стороны конкурентов и рекламных агентств, приводит к тому, что компания чаще всего сразу выделяет большой рекламный бюджет, а метод его постепенного увеличения отвергается. Теоретически вы можете наметить приблизительный бюджет, которым будете оперировать во время процедуры согласования целей, а реальные его размеры определите, как только будут приняты окончательные решения. На практике отклонения от намеченных показателей происходят достаточно редко, обычно корректировка бюджета связана с изменением финансовой ситуации.

Решительный отказ от «научных» методов отнюдь не предполагает отказа от теоретико-практических разработок. Как показывает практика, преуспевающие фирмы при принятии решений успешно сочетают интуицию, опыт, математические методы анализа и прогнозирования и политические манипуляции. При этом они исходят из существования множества взаимодействующих факторов, иногда очень человеческих, самый демократичный их которых – так называемый «тайный совет».

Тайный совет непременно включает в себя представителей рекламного агентства и ведущих фигур из всех заинтересованных групп, особенно финансовых и торговых. Главная цель его участников – попытка добиться соответствия реальных прибылей задачам по расширению границ распространенности торговой марки.

*Цель – добиться соответствия реальных прибылей и задач по расширению границ распространности марки.*

Здесь не обойтись без расчета эластичности по рекламе, а также соблюдения следующих простых правил:

- рекламный бюджет этого года равен расходам предыдущего периода плюс поправка на уровень инфляции;
- вы принимаете рекомендуемый агентством объем бюджета за вычетом  $X$  процентов на заинтересованные группы/непредвиденные обстоятельства;
- вы внимательно следите за действиями конкурентов и ваш рекламный бюджет не уступает расходам соперников;
- рекламный бюджет рассчитывается, как установленный процент от объема продаж (чистых продаж) компании;
- увеличение прибыли в будущем периоде компенсирует расходы на рекламу в этом году.

Последнее правило направлено на недопущение худшей и в то же время самой распространенной как в американских, так и в английских компаниях ситуации. «*Можем ли мы это себе позволить?*» – достаточно разумный вопрос, но если он ставится изолированно, то обычно ответ на него выражается в прогрессирующей деградации рекламного бюджета.

Помните о том, что и задачи, и ресурсы существуют для того, чтобы ими жонглировать: уровень прибыли и распространенность марки в какой-то степени коррелируются, однако теснота их связей отнюдь не равна единице. Если руководство компании постоянно отдает приоритет объему прибыли, неизбежно страдает распространенность марки, что ведет и к сокращению прибылей.

Причина действенности принципа тайного совета заключается в том, что прогнозы, выработанные в соответствии с различными стратегиями, создают искривленную логическую картину. Никто впоследствии не может объяснить, почему намечены именно такие показатели осведомленности потребителей в отношении к продукту, сбыту, расходам и прибылям.

Дело в том, что они устраивают всех ответственных лиц, которые поверили в их достижимость и относятся к своим задачам достаточно серьезно. А, кроме того, эти цели соответствуют друг другу и согласуются с предыдущим опытом руководителей.

### **Насколько необходимы исследования?**

Исследования, предпринимаемые рекламным агентством для оценки показателей осведомленности потребителей и их отношения к продукту до и после рекламной кампании, в целом – полезная практика так же, как и проведение независимого анализа. Это не относится к изысканиям самого агентства, которые необходимы ему для сбора интересующей рекламистов информации или внутреннего контроля качества, оценивающего результаты, которые планируется представить клиенту.

Кроме того, исследования проводятся с целью повышения эффективности рекламы, после того, как ее одобрил клиент, и перед началом рекламной кампании. Блестящая идея может утратить свои звездные качества, если ее будут осуществлять спустя рукава, точно так же, как и заурядная по замыслу рекламная кампания может оказаться эффективной при ее профессиональном воплощении. Традиционно считалось, что британские агентства по сравнению с американскими более творчески подходят к рекламе, однако американцы преуспели в реализации идей. С другой стороны, сегодня особенности в работе рекламных агентств различных стран носят скорее культурный, нежели профессиональный характер.

*Исследования на стадии разработки рекламной кампании помогут внести в нее необходимые коррективы.*

Результаты исследований, полученные на стадии разработки рекламной кампании, помогут внести в нее необходимые коррективы. Например, при помощи съемки на видеокамеру можно проследить за выражением глаз респондентов, которым демонстрируется реклам-

ный сюжет, и увидеть, расширяются ли зрочки у зрителей, что служит показателем заинтересованности или внимания. Те части рекламного ролика, которые воспринимаются как «скучные», могут быть вовремя удалены или пересняты. Правда, некоторые утверждают, что это все вздор.

Вы должны прежде всего решить для себя, когда вы будете проводить исследование: на стадии разработки рекламной кампании или вы прибегнете к нему для получения результатов ее хода и устранения возникающих проблем. Есть еще один вариант действий клиента: вы для подстраховки заявляете, что примете рекламную кампанию в зависимости от результатов исследования ее эффективности. В какой степени результаты исследования могут влиять на ваше решение?

Исследование должно использоваться для прояснения темных мест. Большинство профессиональных маркетологов, если им позволяют средства, очень часто начинают исследование крупной рекламной кампании с проведения семинаров с ее создателями и участниками, а затем уже количественно анализируют полученные результаты рыночного исследования. Они могут прибегать к услугам агентств, специализирующихся на исследованиях рынка, с целью сравнения эффективности определенных этапов новой и предыдущих рекламных кампаний. А затем, получив достоверные данные, маркетологи принимают окончательное решение о проведении кампании.

Если вы пойдете по такому пути, вы безусловно обезопасите свою рекламную кампанию от любых неожиданностей и себя от гнева высокого начальства. Однако при этом повышается вероятность *«непредумышленного убийства»* нестандартной рекламы. Проводить крупную рекламную кампанию, не имея объективных данных о ее ходе, было бы безрассудством, но плохие результаты не обязательно означают, что и кампания была плохой. Причина неудачи может быть очень простой – например, потребитель в ходе исследования хорошо реагирует на знакомое и плохо – на незнакомое или вызывающее. Рано или поздно действительно хорошая, но выходящая за границы стереотипов восприятия реклама завоюет массу поклонников. Положительные результаты исследования нужно воспринимать скорее как предостережение.

### Принятие решения

Согласно модели *«умываю руки»*, выбор новой рекламной кампании может быть предоставлен агентству. По сути, клиент выбирает дистанцию забега, агентство – лошадь, а клиент определяет размер ставок. На самом деле все очень просто. Тем не менее мы предположим, что вы отказались от этого варианта. Так обычно и поступают большинство маркетологов.

Итак, вы выбрали вариант *«участия»*, хочется надеяться, что в наименее экстремальной форме. Клиенту представлен проект рекламной кампании, подкрепленный данными исследования или каким-нибудь еще способом. Команда клиента, начиная от высшего эшелона менеджеров и далее по нисходящей, высказала свои замечания. Вы заметили, что все сказали по поводу кампании что-то хорошее и что-то плохое. Что бы ни произошло, они будут правы. Ну, а дальше? Пора что-то решать, и полированная поверхность длинного стола отражает взгляды дюжины пар глаз, выжидательно устремленных в вашу сторону.

Вы можете верить в то, что имеете возможность в случае необходимости дать задний ход, отвергнуть первоначальные предложения рекламного агентства, руководствуясь принципом: *«они всегда могут лучше, если хорошенько постараются»*. Эта техника, если и срабатывает, то на непродолжительный срок; скоро все рекламщики будут осведомлены о вашем излюбленном приеме. Некоторые агентства сначала из принципа представляют клиенту дутую кампанию: тем выигрышнее будет смотреться настоящая.

Решение всегда слишком субъективно, чтобы можно было определить наилучший способ его принятия. Тем не менее против принятия поспешных решений можно высказать множество аргументов. Рекламная кампания, мгновенно привлекающая внимание потребителей, может быстро выдохнуться. Освойтесь с новой кампанией. Может быть, стоит пове-

сидеть на стенку черновые варианты рекламы. В агентстве над вами могут посмеяться, но обсуждение рекламы дома с семьей – не такая уж глупая затея. А потом и решайте.

Если ваш рекламный бюджет ограничен, вам придется делать выбор между рекламой и исследованием рекламной кампании. Заворачивайте с порога представителей исследовательских фирм. Реакция сотрудников вашего офиса или магазина будет более достоверной, чем реакция торговых представителей, однако вы обязательно должны позаботиться о том, чтобы реклама выглядела, как настоящая реклама, а не как черновик. Ваши сотрудники скажут вам, какие чувства они испытывают при ее виде, а торговые представители будут пытаться пропустить реакцию потребителей.

Рекламные решения должен принимать потребитель – и не в исследованиях, а в жизни. А пока реклама не выпущена, взвешенное решение принимает один человек, а не тайный совет или другое собрание. Руководством для принятия решения может послужить звенящее ощущение принимаемого на себя риска. Определите сначала качество рекламы, а только потом ее количество. Поставленные цели по осведомленности и отношению к продукту потребителей могут быть достигнуты при помощи количества; эта проблема решается с помощью привлечения финансовых ресурсов. Самое лучшее – проследить за тем, как начинается рекламная кампания. Большинство потребителей быстро и точно оценивают рекламу, как только она «вышла на улицы»; и только немногие, если они честны, могут это сделать до того.

*Большинство потребителей быстро и точно оценивают рекламу, как только она «вышла на улицы».*

Как только кампания доказала свою эффективность, можно смело открывать приправленный «сундучок с золотыми».

Реклама работает на больших «высотах». Великие творцы рекламы могут нетерпимо относиться к таким нудным мелочам, как проведение исследований и творческие инструкции. Появление блестящих озарений всегда остается загадкой. На графиках и диаграммах раньше частенько встречалась надпись: «Здесь началась великая реклама»; тем самым отрицалась ценность такой скучной материи, как анализ. Сегодня отношение к рекламе стало более профессиональными, и это не удивительно.

Задача в том, чтобы примирить сухой профессионализм с полетом фантазии, которая выписывает в небе головокружительные пируэты, поражая воображение, привлекая внимание и вызывая уважение потребителя. Великолепная реклама парит высоко, как воздушный змей. Крепко стоя на земле, вы держите веревочку под контролем, а творческое исполнение рекламной кампании тянет вашу торговую марку вверх, она парит высоко в небе. В небесах? Безумие? В этом суть рекламы; такой она и должна быть.

Обзор более 200 различных моделей потребительского отклика читатель может найти в книге *Demetrios Vakratsas & Tim Ambler «Advertising Effects: A Taxonomy and Review of the Literature»*, Working Paper, London Business School, 1995.

*John Philip Jones, When Ads Work (New York, Lexington Books, 1995).*

## ТЕМА

### ВЫСОКО ПАРИТ РЕКЛАМА

- Какая реклама вам нужна? Если вы стремитесь к наглядности и эффективному воздействию рекламы, помните: в их основе – взрыв творческой мысли рекламистов и ваших расходов. Если вы не располагаете достаточными средствами, даже не думайте о рекламной кампании.
- Переусердствовать при инструктаже рекламного агентства невозможно. Как только вы пришли к единому мнению с его представителями, запишите ваши решения и подпишитесь.
- Сконцентрируйтесь на результатах, а не на содержании рекламы. Выплачивайте (частично) вознаграждение агентству в зависимости от результатов, чтобы его работники хотя бы иногда опускались на землю.
- Поддерживайте профессиональные отношения агентство-клиент, раз в год проводите со-

вместный анализ деятельности. Клиент должен стимулировать агентство, а не наоборот.

- Модель отношений «умываю руки» не рекомендуется к использованию, но она может послужить точкой отсчета:

1. Выберите подходящее агентство.
2. На совместном творческом инструктаже определите ваши цели.
3. Избегайте предвзятости и заранее подготовленных ответов на непростые вопросы.
4. Проводите исследования до и после рекламной кампании.
5. Используйте исследования для того, чтобы в следующий раз эффективность рекламной кампании повысилась.

- «Научные методы» исследования и математические расчеты должны способствовать определению размеров рекламного бюджета, однако они не являются определяющим фактором его формирования. Соберите ключевых лиц рекламной кампании на тайный совет и плотно прикройте дверь. Процесс окончательного определения целей и задач рекламной кампании и расходов не должен прекращаться.

- Используйте исследования для внесения необходимых корректив в рекламную кампанию, а не для определения ее необходимости. Относитесь к положительным результатам исследования как к тревожному звонку.

- Окончательное решение о принятии рекламной кампании должно принимать не агентство и не общее собрание руководства, а квалифицированный сотрудник вашей фирмы. Если вы не почувствовали и намека на опасность, вполне возможно, что процесс окажется достаточно скучным. Воздушный змей не взвьется в воздух, если ему не поможет легкий ветерок.

## ГЛАВА 2

### МАРОЧНЫЙ КАПИТАЛ

#### Капитал, создаваемый маркетологом

Основные вопросы

- Что такое «марка»?
- Марка – полезный миф
- Создание индивидуальности марки
- Стоимость марки и марочный капитал
- Отдельные концепции
- Оценка величины марочного капитала

#### Что такое торговая марка?

Пожалуй, первая известная в истории торговая марка – несмываемое клеймо, которым помечалась движимая собственность наших далеких предков. Сегодня владельцы торговых марок используют их для того, чтобы потребитель имел возможность сразу отличить фирменную продукцию на рынке среди множества аналогичных товаров и услуг. Меняются технологии, но принцип остается тот же.

*«Торговая марка» – не просто товар на полке в супермаркете, но все, что отличает продукцию определенного производителя от подобных товаров или услуг.*

*«Торговая марка» – не просто товар на полке в супермаркете, но все, что отличает продукцию определенного производителя от подобных товаров или услуг.*

Торговые марки объединяют и *Ivory Soap*, и *Andersen Consulting*, и *Safeway*. Маркой является и *Mitsubishi*, а *Coca-Cola*, возможно, самая известная в мире торговая марка. *Римская католическая церковь* – религиозная марка, точно так же, как *Shell* – марка бензина.

*«Меченый человек»*, на теле которого выжигали клеймо, был преступником или рабом. Маркировка издавна ассоциировалась с дурной славой; подобные предрассудки сохранились до сих пор. Нередко торговую марку воспринимают как одно из средств необоснованного повышения цен на продукцию; считают, что и торговая марка, и маркетинг направлены на



злоупотребление доверием потребителей. «Хитрые и могущественные» международные корпорации манипулируют простыми смертными, заставляя покупателей приобретать товары, которые им абсолютно не нужны, да еще по астрономическим ценам.

Естественно, что та же картина взгляду маркетолога предстает своей оборотной стороной. *Царь и бог* – потребитель – навязывает свои причуды и фантазии несчастному производителю. Само существование маркетолога зависит от его способности удовлетворить потребности клиентов.

Правда заключается в том, что каждая сторона по своему права. Разумеется, свой интерес есть и у маркетолога, и у потребителя. В сердце маркетинга лежит простая истина, к которой нам придется возвращаться снова и снова. Она гласит, что обе стороны останутся довольны только в том случае, если будут стремиться к выполнению пожеланий друг друга. Вот почему маркетинг – игра, основанная на сотрудничестве, победителем которой становится каждый ее участник.

Придумывая различные определения, очень легко впасть в метафизику, но если мы попытаемся дать широкое определение сущности торговой марки, мы можем назвать ее одним из корней маркетинга. Уберите все психологические установки, и окажется, что марка – просто обещание, состоящее из кучи определений того, что если кто-то что-то купит, то ему будет хорошо. Два с половиной тысячелетия назад Платон обнаружил, что вся реальность заключена в нашем воображении. Мы ощущаем «реальность» только при помощи наших ощущений. Поэтому реальность для нас – то, что мы думаем и что мы чувствуем. Два с половиной столетия назад епископ *Дж. Беркли* задумался о том, останется ли гордо стоять старый дуб, если мы покинем бrenную землю. Наши убеждения полностью соответствуют реальности, пока их не разрушит наш опыт. За последние 30 лет исследования в сфере того, как действует реклама, открыли немногим больше, чем было сказано выше. Еще *Дж. Беркли* сказал, что «истина – это общий плач, но лишь немногие могут превратить ее в игру». Он несомненно сделал бы карьеру в рекламном агентстве *J. Walter Thompson*.

Пока потребители принимают определения марки и им нравится пользоваться «клеямым» товаром, марка обладает собственной ценностью. Определения, которые составляют марку, могут быть истинными или иллюзорными, рациональными или эмоциональными, осязаемыми или невидимыми, но марка – памятка для потребителя, которому легче запомнить одно имя марки, чем все разнообразные характеристики продукта.

*Одной марке может принадлежать один или целое семейство продуктов.*

Одной марке может принадлежать один или целое семейство продуктов. «Продуктом» могут быть товары и/или услуги, потребительские или промышленные. Сегодня продукт все больше и больше объединяет в себе и товар, и неотъемлемые от него услуги. Автомобильная компания *Toyota* зарабатывает на послепродажном обслуживании своей продукции и других услугах ровно столько, сколько она получает на продаже автомашин и запчастей. Существует смешение понятий марка и продукт. Тот, кого раньше называли менеджером по развитию торговой марки, теперь носит титул управляющего производством и реализацией продукции. Эта эволюция таит в себе ряд угроз, одна из которых – повышенная чувствительность к негативным ассоциациям, связанным с термином «торговая марка». С тех пор как компания *Philip Morris* эффектно на 20 % снизила цены на самую популярную марку своих сигарет *Marlboro* и примерно на столько же понизилась стоимость ее акций, недоверие к концепции марки, особенно в среде тех маркетологов, которые на каждый кризис реагируют сменой терминологии, значительно возросло. В гл. 3 рассматривается это явление и современные заблуждения, заключающиеся в том, что маркетинг не имеет никакого отношения к торговой марке.

Известно два основных подхода к торговой марке: «глобальный» (многофакторный) и взгляд, в концепции которого оценочным приоритетом является добавленная стоимость.

Глобальный подход заключается в следующем:

*Марка = Продукт + Упаковка + Добавленная стоимость.*

Вторая модель описывается следующим образом:

*Марка = Добавленная стоимость.*

В этом простом различии заключено много путаницы. В то время как глобальный подход распространен в Великобритании, модель добавленной стоимости завоевала признание в США; каждая из противоборствующих сторон может привести массу доводов в защиту своих взглядов. Как правило, продукт существует до того, как его промаркировали. Сначала была корова, а потом клеймо на корове. Осознание того, что продукт – самая существенная часть пакета, предлагаемого потребителю, привело к изменению названия профессии менеджера по производству и реализации продукции. Можно считать, что пристрастие к какому-то из этих определений – дело вкуса, но адепты второго воззрения заключили себя в запутанный клубок, в котором прослеживается определенная логика.

Например, приверженность к концепции добавленной стоимости привела к тому, что британские банки относятся к марке и маркетингу, как к сферам деятельности, которые совершенно отличны от опыта клиентов, пользующихся их услугами. Рекламные фантазии, касающиеся банковских услуг и абсолютно противоречащие опыту потребителей, принесли больше вреда, чем пользы, о чем и предупреждал епископ *Дж. Беркли*.

В большинстве случаев потребители не проводят черту между продуктом и добавленной стоимостью. Разве вы, останавливаясь перед прилавком, чтобы купить *Coca-Cola*, задумываетесь о том, что заключенная в ней добавленная стоимость важна для вас именно этим утром? Вы просто покупаете прохладительный напиток. Да, черт возьми, рука за подаваемой продавцом бутылкой уже протянута. В другом случае, если, например, речь идет о приобретении автомобиля, покупка осуществляется после длительных размышлений, но потребитель все еще может не различать продукт и добавленную к нему стоимость. Заведомо обречена на провал попытка отделить «настоящее» качество, связанное с характеристиками продукта, от «воспринимаемых» качеств добавленной стоимости. Человеческий мозг невозможно аккуратно разделить на левое полушарие (рациональное) и правое (эмоциональное). Целостные люди покупают целостные марки.

Хотя разнообразные определения марки достаточно спорны, ни один маркетолог не будет отрицать, что маркетинг включает в себя полное обеспечение потребителя. Маркетологи хотели бы представить потребителям истинные преимущества торговой марки, потому что это значительно упрощает их работу. Связь продукта с преимуществами, получаемыми при его приобретении, более очевидна, чем связь марки и преимуществ. Поэтому в этой книге отныне и далее принимается глобальная модель торговой марки.

Упаковка материальных продуктов достаточно наглядна, но упаковка, сопровождающая услуги, может быть как очевидной, так и невидимой. Вывеска и указатели *Avis* просто обязаны бросаться в глаза британским путешественникам в незнакомых аэропортах. Вывески, униформы и всевозможные рекламные проспекты предназначены для того, чтобы привлекать внимание потенциальных потребителей, но они же воплощают собой добавленную стоимость. С другой стороны, радиослушатель вряд ли принимает в расчет оформление радиостанции, однако станция все равно будет пытаться сформировать представление о предоставляемой ею добавленной стоимости и закрепить в воображении аудитории идею о своей уникальности.

Глобальная концепция определения торговой марки является более предпочтительной, но прежде, чем мы оставим эту тему, мы рассмотрим еще одну точку зрения на нее: на этот раз будем рассуждать в терминах основных преимуществ, которые получает потребитель. Исходя из этой точки зрения,

*Марка = Функциональные + Психологические + Экономические преимущества.*

Если говорить проще,

*Марка = Качество + Имидж + Цена.*

С этой точки зрения, работа маркетолога заключается в сохранении баланса между основными преимуществами, которые должен получать потребитель. Многим кажется, что высокая цена и низкое качество ничуть не лучше, чем низкая цена и высокое качество, хотя японцы показали нам, что в этой оценке все обстоит не так просто. В некоторой степени эти преимущества взаимозаменяемы (однако будьте осторожны и, думая о них, избегайте подхода «или-или») и должны гармонизировать друг с другом.

Указанные преимущества, как мы увидим в дальнейшем, предоставляют одно из средств определения распространенности марки (см. гл. 30).

### Марка как полезный миф

Оксфордский словарь английского языка определяет миф как «традиционное повествование, воплощающее распространенные представления о природных или социальных явлениях». В примитивных культурах миф показывал человеку, что он есть частичка огромного и подавляющего окружающего мира. В Древней Греции более сложные мифы помогали людям понять устройство общества и самих себя, проецируя человеческие потребности на сверхъестественные существа. Мифы никогда не смогут быть описаны в категориях истинности или ложности, они просто существуют в народной культуре. Товарищество с ограниченной ответственностью не обладает осязаемой реальностью. Оно неосязуемо так же, как и торговая марка. Однако закон рассматривает его как юридическое лицо, и относится к нему соответственно.

Процесс создания марки включает в себя совместный процесс мифотворчества производителя и потребителя, который может увести нас в антропологическую страну чудес, наполненную племенными символами, ценностями, тотемами и ритуалами. Хотя это и не совсем корректно, предлагаю вам все свести к мифу. В конце 1980-х – начале 1990-х гг. молодежь увлеклась обувью от *Doc Marten*. Неопрятный вид ботинок в стиле грандж оскорблял родителей и в то же время восхищал их юных поклонников. В этой игре не было проигравших. Марка *Doc Marten* стала мифом, который создали потребители, а не производитель.

Потребители любят мифы; они с удовольствием творят новые и новые, наслаждаются своими произведениями и увековечивают их. Люди Бронзового века, лишенные телевизора, были вынуждены персонифицировать деревья, воду и камни, которые их окружали. Они понимали, что это всего лишь деревья, вода и камни, но наделяли человеческими качествами все, что их окружало.

*Марочный капитал – квинтэссенция достоинств торговой марки.*

Вряд ли можно сравнить поход в супермаркет с забавами на лесной поляне вместе с *Паном*, но каждая торговая марка обладает своей индивидуальностью, вклад в формирование которой вносят и потребители, и маркетологи. Маркетологи, создавая миф, ориентируются на мнение потребителей о характеристиках необходимого им товара, пытаясь максимально сконцентрироваться на развитии его положительных аспектов.

Идея добавить в мексиканское пиво лимон пришла в головы отнюдь не пивоварам. Ее заимствовали у любителей текилы; для потребителей такое необычное сочетание означало просто «Мексика». Когда пивоваренная компания *Corona* узнала о том, в Калифорнии такое пиво пользуется популярностью, она предприняла усилия, чтобы молва о новинке разлетелась по всему свету.

Добавленная стоимость, которая превращает продукт в марку, наиболее заметна, когда один и тот же продукт продается под разными ярлыками. Он может привлекать одного потребителя больше, чем другого, из-за соответствия индивидуальности марки самоощущению покупателя. Некоторые покупают обувь от *Gucci* только потому, что это *Gucci*; другим покажется, что это слишком дорого. Индивидуальность марки помогает потребителю познакомиться с продуктом.

С распространением компьютеров, стремительным развитием техники и экономики, стиранием границ между континентами, человека захлестнула огромная волна продуктов, требующих внимания и наших денег. Относитесь к этому, как к всемирной вечеринке. С кем вам хотелось бы провести время? Со старыми знакомыми или с людьми, которых вы не знаете? С обаятельными и привлекательными или с наглецами, которые вечно берут в долг, забывая о том, что его надо отдавать? Маркетологи следят за тем, чтобы их продукция была представлена в выгодном свете, а ее индивидуальность была совместима с целевым сегментом рынка.

## Стоимость марки и марочный капитал

Отличие марки от продукта становится более существенным, если принять во внимание концепцию марочного капитала. Этот термин был введен в употребление в 1980-х гг. в соответствии со старой идеей, гласящей, что марка обладает собственной стоимостью, независимой от ценности продукта. Марочный капитал – главная ценность торговой марки. Например, если гостиничная цепь *Intercontinental Hotels* покупает подходящее здание у компании *Bloggs City Centres*, она рассчитывает, что сможет установить более высокие расценки и лучше удовлетворять запросы потребителей. Сама по себе марка, имя *Inter-Continental*, повышает ценность бизнеса компании.

Горячие дискуссии о марочном капитале развернулись в 1980-х гг., во время волны слияний и поглощений, когда компании покупались и продавались с учетом ценности их торговых марок. Компания *Rowntrees* перешла к *Nestle*, *Martell* – к *Seagram*, *Kentucky Fried Chicken* – к *PepsiCo*. Этот процесс вызвал ожесточенные споры в Великобритании о том, следует ли включать стоимость марки в баланс компании. В противном случае ценность компании в глазах ее акционеров уменьшается, степень ее уязвимости повышается. В пылу битвы акционеры могли бы получить меньше, чем им полагается.

Рассмотрим простой пример. Предположим, что компания *A* располагает собственным капиталом (или общими активами за вычетом общих финансовых обязательств) в размере \$ 50 млн. Она находит компанию *B*, имущество которой оценивается примерно в \$ 100 млн с учетом будущих прибылей компании *A*. По итогам коммерческого конкурса компания *A* приобретает компанию *B* за \$ 80 млн. К сожалению, реальные активы нового приобретения, стоимость которых отражена в балансе, составляют только \$ 20 млн, а все остальное – стоимость популярного имени торговой марки.

Если компания *A* не может включить марки в активы своего баланса, то сводный баланс будет выглядеть следующим образом (табл. 2.1):

Таблица 2.1

	До \$ млн	После \$ млн
Активы	60	80
Денежные средства	80	–
Обязательства	(90)	(90)
Собственный капитал	50	(10)

Может показаться, что компания *A* стала несостоятельной и скоро в ее офис выстроится очередь кредиторов. На самом деле стоимость компании возросла на \$20 млн (\$100 млн покупательной способности марок за вычетом уплаченных \$80 млн). Если компания *A* все-таки укажет марки на балансе (\$60 млн), ее собственный капитал останется тем же самым (\$50 млн), поскольку нетто-активы, в сумме с марочным капиталом, сравняются с выплаченными денежными средствами.

Мы рассмотрели упрощенный пример, однако он показывает, что бухгалтеры, которые не включают марочный капитал в активы компании, заставляют стороннего наблюдателя усомниться в здравом смысле расчетливого покупателя. Доводы в пользу включения в баланс стоимости приобретения марки не одно и то же, что реальная ее (или любого другого имущества) проводка по счетам. В бухгалтерском учете принято указывать в балансе самую низкую, или рыночную, стоимость активов, однако в Великобритании эта традиция была нарушена с целью дать реальное представление о компании. Мир еще не готов принять эту логику, когда речь идет о торговых марках.

*Теоретически стоимость марки определяется, как разность в цене марочного и обычного товаров.*

Важным является различие не только между издержками и ценностью марки, но и между марочным капиталом и стоимостью марки, или ее рыночной оценкой. Марочный капитал не менее ценное и реальное имущество, чем недвижимость. Стоимость здания варьируется в зависимости от того, оценивается ли оно для покупки или для продажи, для страхования или для включения его в завещание. Могут варьироваться оценки, но не само имущество. Вы не можете прожить в оценке. Этими соображениями частично объясняется нежелание включать стоимость торговых марок в баланс компании. И даже тот факт, что активы оцениваются различными способами, не означает, что их не существует. Скептики, с недоверием относящиеся к концепции марочного капитала, используют объективные трудности в оценке имущества для того, чтобы вызвать сомнения в существовании самих активов.

Дом не обладает объективной стоимостью, он стоит столько, сколько диктует рынок, т. е. покупатель. Во все времена масса товаров продавалась по ценам, которые не вынуждали нас усомниться в знании арифметики; необычайно высокие и низкие цены уравнивались. Можно сделать скидку при наличии гаража или сада перед ним. Однако, даже когда оценщики собственности располагают всеми необходимыми данными, они возвращаются к методу, который дилетанту показался бы очень путаным: оценка ренты умножается на ожидаемую норму возврата инвестиций с тем, чтобы определить стоимость капитала, которая затем определит саму ренту.

Оценщики торговой марки сталкиваются с теми же проблемами, но в их распоряжении заведомо меньше данных. В случае покупки торговой марки, она включается в баланс по цене приобретения. Если вы поглощаете некую компанию, вы можете оценить стоимость ее торговых марок, если из цены ее приобретения вы вычтете стоимость других ее активов. Изначально приобретение устанавливает рыночную стоимость (издержки), но ценность марки впоследствии нуждается в пересмотре.

Теоретически стоимость конкретной марки определяется, как разность в цене марочного и обычного товаров, т. е. того же продукта, не имеющего известной торговой марки. Надбавка к цене складывается из четырех факторов:

- более высокой цены, которую платят клиенты и потребители;
- больших объемов сбыта;
- большей уверенности/предсказуемости потребителей в качестве товара, соответствующего запросам покупателей;
- в меньшей степени сюда входят любые расходы, превышающие необходимые на маркетинг.

Несмотря на роль и значение торговых марок, которые могут существовать вечно, бухгалтеры продолжают спорить о правомерности и способах включения их стоимости в балансы компаний. Эта полемика позволила сформулировать основной принцип работы маркетологов: их функция заключается не просто в достижении краткосрочных прибылей, но в увеличении марочного капитала. Марочный капитал – золотая кладовая будущих прибылей, которые принесет марка, авторитет компании, пока не материализовавшийся в прибыли.

### **Оценка марочного капитала**

Очевидно, маркетолога интересует прежде всего не техническая сторона составления балансового отчета, а повышение эффективности маркетинга. Хорошая репутация торговой марки обеспечит получение прибыли на многие годы вперед, но как вы сегодня проверите состояние вашей золотой кладовой?

Существуют два основных финансовых подхода: метод дисконтированного денежного потока и метод капитализации доходов. Оба подхода отражают политику сбыта или закупок компании и базируются на рыночных оценках торговой марки. В таком случае эффективность менеджеров, ответственных за торговую марку, должна измеряться ростом стоимости марки и чистой прибыли компании за отчетный период.

Первая проблема, возникающая при рассмотрении метода дисконтированного денежного потока, заключается в выборе прогноза. Едва ли следует доверять оценкам менеджера

по торговой марке, особенно если в понедельник он переходит на новую работу. Точно также вряд ли группа маркетологов, работающая с торговой маркой, прислушается к мрачным предсказаниям, исходящим от финансистов. Давайте предположим, что тайный совет, о котором мы рассуждали в предыдущей главе, выработал определенное количество разумно высоких и низких оценок, которые всех вполне устраивают. Перед нами стоит все та же проблема субъективности, когда команда оценивает эффективность собственной работы, но не это самое страшное. Перспективы на будущее включают оценку прибыли, которую принесут маркетинговые мероприятия. Теоретически между ними можно провести границу, но это только усложняет дело. Как правило, с большим или меньшим успехом оцениваются тенденции развития и делается скидка на известные или возможные изменения. В этом и заключается ошибка: при инвентаризации золотой кладовой мы не учитываем будущие прибыли.

*Марочный капитал – золотая кладовая будущих прибылей.*

*Марочный капитал растущей марки превышает капитал убывающей, обладающей той же самой краткосрочной прибылью.*

Метод капитализации доходов, приближенный к реальностям жизни, пропагандирует в Великобритании компания *Interbrand*. И торговые марки, и компании котируются и продаются на основе данных о последних чистых прибылях, умноженных на коэффициент, варьирующийся от 5 до 50 (обычно 10-20) и отражающий ожидания участников рынка. Очевидно, что окончательная оценка зависит прежде всего от значения коэффициента, поскольку доходы – величина фактическая. *Interbrand* использует в своей работе обширный набор факторов, позволяющих исчислить единственно верный коэффициент. Можно спорить о методологии и результативности этого подхода, но проблема заключается не в нем. Суть марочного капитала заключается в том, что он не зависит от прибылей: это оборотная сторона баланса компании. Продажа 100 банок бобов в конце года, которые могли бы быть реализованы и в следующем отчетном периоде, увеличит прибыли этого года, но уменьшит складские запасы. В реальности нет никакой разницы, будет продажа осуществлена на два дня позже или раньше. Метод капитализации доходов предполагает, что при увеличении доходов возрастает и ценность марки. Коэффициент капитализации не настолько чувствителен, чтобы приносить прибыли, а основа доходов будет иметь тенденцию двигаться в том же направлении. Этот же принцип применим к рекламе, которая негативно влияет на объем прибыли, но положительно на величину марочного капитала, или к снижению цен, когда наблюдается противоположный эффект.

Тот факт, что как первый, так и второй методы оценки марочного капитала имеют недостатки, не означает, что их нельзя применять на практике. Они лучше, чем ничего. И что более существенно, внимание к показателям жизнеспособности марки, особенно в случае привлечения консультантов со стороны, помогает выявить те ее аспекты, на которых необходимо сконцентрироваться менеджерам.

Концепция марочного капитала возникла не так давно, а значит пока стандарты его оценки отсутствуют. Проведенное в Великобритании исследование крупнейших рекламодателей показало, что в этой сфере царит разноречие, за исключением двух моментов: не принимаются во внимание прогнозы и осознается необходимость определять ценность марки, хотя это понятие может обозначаться разными терминами. В любом случае точные цифры не так важны, главное – смещение фокуса внимания с краткосрочных результатов на перспективу, что позволяет оценить размеры марочного капитала. Какие бы расчеты не производились, растущая марка обладает большим капиталом по сравнению с убывающей, обладающей той же самой краткосрочной прибылью.

Недостаточно свести марочный капитал к единому показателю, или ценности; должна существовать  $n$ -мерная величина. Но чему может быть равно число  $n$ ?

Некоторые считают, что достаточно принять во внимание факторы сегмента рынка и относительной цены, т. е.  $n = 2$ . Да, рыночный сегмент подобен маховику, скорость вращения которого наращивается медленно, также плавно осуществляется передача энергии. С другой стороны, при таком подходе возникают проблемы, аналогичные встретившимся нам при анализе метода капитализации: изменения отражаются на объеме прибыли, а независи-

мая оценка отсутствует. Кроме того, маркетологи имеют возможность легко манипулировать расчетными данными, изменяя определения «рынка». Вы оцениваете сбыт компании *Suzuki* на рыночном сегменте, включающем в себя все типы автомобилей, или на сегменте малолитражных автомобилей? Компания *Pillsbury*, производитель замороженного теста, имеет почти 100 % рынка замороженного теста и примерно 0 % рынка хлеба.

*Относительная цена – великолепный показатель, характеризующий веру потребителя в торговую марку и особенно в качество товара.*

Показатель относительной цены (произведение доли рынка компании на цену товара, деленное на произведение доли рынка компании на объем продаж) – весьма точно характеризует веру потребителя в торговую марку и особенно в качество товара. Проблемы с определением доли рынка вечны, но очевидно, что ее размеры непосредственно связаны с объемом прибыли. Основным аспектом является стабильность цен: если цены взлетают вверх, прибыли будут снижаться.

Таким образом, значение  $n = 2$  не подходит. Лично я считаю, что  $n$  должно колебаться от 10 до 15. Если  $n$  будет меньше 10, возникает дискомфортное ощущение, что мы не учли самые важные факторы, а  $n$  больше 15 вносит путаницу. Но это вопрос вкуса. Распространенные факторы оценки марочного капитала включают в себя (с учетом тенденций):

- осведомленность потребителей о марке (абсолютная и случайная);
- доля рынка, принадлежащая компании (в натуральных показателях либо в стоимостных, но устойчивая);
- относительная цена (доля рынка  $\times$  цена товара)/(доля рынка  $\times$  объем продаж);
- устойчивая осведомленность, либо спонтанная, либо абсолютная;
- ощущаемое (потребителями) качество;
- прибыль или другой итоговый показатель деятельности компании;
- размер рынка, общий объем продаж;
- расходы на рекламу, сбыт и продвижение товара (РСП), т. е. на маркетинг;
- соотношение расходов на рекламу и РСП;
- разделение голосов (расходы на рекламу марки/общий рекламный бюджет);
- проникновение на рынок, т. е. процент потребителей, сделавших покупки в прошлом году;
- верность марке. Существуют четыре способа ее оценки. Один из них – определение процента потребителей, желающих сделать повторную покупку;
- количество (номенклатура продукции, складские запасы);
- динамика сбыта продукта за последние  $n$  лет ( $n$  может равняться, например, 3 или 5);
- оценка системы сбыта;
- стабильность отношений с розничной торговлей;
- управление распределением (т. е. продукцией, еще не дошедшей до конечного потребителя);
- лидерство, т. е. положение на рынке;
- объем продаж на рекламных мероприятиях;
- ценовая эластичность;
- уровень качества, например опросы потребителей и анализ их замечаний и пожеланий;
- другие меры по созданию и укреплению имиджа торговой марки, например ее современность, популярность.

Меры, наиболее подходящие той или иной марке, зависят от рынка. Марочный капитал университета может в какой-то степени оцениваться количеством абитуриентов, которые не прошли по конкурсу.

Кроме того, анализ включает в себя перечень основных преимуществ, получаемых потребителем: функциональных, психологических и экономических. Данные по этим трем категориям могут быть получены и из указанных выше переменных, однако оценка марочного капитала должна включать в себя как минимум следующие показатели яркой индивидуальности вашей марки: оценку качества, относительную цену и осведомленность потребителей.

Способ, которым оценивается марочный капитал, гораздо менее важен, чем сам факт постоянного мониторинга его состояния. Основное значение имеют не конкретные цифры, но тенденции, точно так же как и сопоставимость используемых показателей. Если одновременно растут и уровень качества, и относительная цена товара, можете отправляться в отпуск, но если относительная цена растет, а ощущаемое потребителем качество снижается, начинайте прием антидепрессантов.

*Основная задача маркетолога, оценивающего марочный капитал, – еще и еще раз подвергнуть сомнению сложившиеся представления о марке.*

Основная задача маркетолога, оценивающего марочный капитал, – еще и еще раз подвергнуть сомнению сложившиеся убеждения о марке. *Гай Юлий Цезарь*, отправляясь на прогулку в колеснице, всегда брал с собой раба, единственная обязанность которого заключалась в напоминании императору, что он – колосс на глиняных ногах. Система приоритетов потребителей находится в постоянном движении, и марка должна идти в ногу. Маркетолога, сторонники научного подхода, считают необходимым проведение постоянных исследований позиционирования марки и конкуренции, анализа характеристик и ассоциаций, деталей продуктов, их размеров; им хотелось бы знать, насколько хорошо они делают свое дело и в какой степени удовлетворяют запросы потребителей. То, какая часть этого анализа является необходимой и достаточной, зависит от конкретной торговой марки, конкретной компании и конкретного бюджета.

Как бы ни было важно качество информации и анализа, основным предметом обсуждения должна оставаться сама марка. Стала ли она победительницей в конкурентной гонке, либо едва сводит концы с концами, или она умирает? Оценка марочного капитала в принципе не отличается от ежегодного медицинского осмотра. Вы не должны довольствоваться простым сложением цифр. Возможно, по всем показателям, кроме одного, у вас все прекрасно, но если у пациента не прощупывается пульс, быть может, он умер? И его не спасет средний показатель здоровья в 110 %, полученный на медосмотре. В конечном итоге вам придется остановиться и посмотреть на марку с позиции потребителей.

Для менеджеров марка как друг детства; они могут не обращать внимания на ее эксцентричность или ее старомодность. Непросто увидеть ее глазами потребителя. Именно за это вы и платите рекламным агентствам, многие из которых разработали свои собственные методы оценки марочного капитала. Например, агентство *Young and Rubicam* запатентовало методику «*Оценки марки*». Как отмечал профессор *Д. Бэрвайз*, бухгалтеры сильны тем, что разговаривают на одном языке, тогда как маркетологи снова и снова пытаются изобрести новое средство общения. В методологии *Y&R* для оценки марочного капитала используются четыре критерия, которые впоследствии сводятся к двум. «*Жизнеспособность*» складывается из «*дифференциации*» и «*соответствия запросам потребителей*», а «*достоинства*», или «*значительность*» марки, состоят из «*известности*», «*осведомленности*» и «*уважения*».

Когда необходимый анализ проведен, остаются два вопроса. Намного ли ваша марка опережает конкурентов? И еще: является ли она привлекательной для целевого рынка? Ответы на них – залог устойчивого марочного капитала. Кроме того, это ключевые вопросы «*позиционирования*» торговой марки – точки отсчета системы маркетинга (см. гл. 16).

Научные методы пригодны для оценки марочного капитала, пожалуй, даже в меньшей степени, чем для определения размера рекламного бюджета. Поскольку эти два аспекта взаимосвязаны, вы можете прибегнуть к помощи уже известного вам тайного совета. Другими словами, соберите в кабинете всех высших менеджеров, не забыв о представителях рекламного агентства, службе сбыта и финансистах, и, рассмотрев все соображения, пусть консилиум примет решение о состоянии вашей торговой марки.

## ТЕМА

### МАРОЧНЫЙ КАПИТАЛ

◆ Торговая марка – миф, созданный потребителем. Хольте его и лелейте.



◆ Марка – индивидуализированный продукт, которому покупатель приписывает повышенную ценность. Именно в этом залог высоких прибылей, к которым стремится маркетолог. Воспринимайте индивидуальность марки как единство. Если вы будете раскладывать ее на составляющие, вы вряд ли доберетесь до сути. Обладает ли ваша торговая марка яркой индивидуальностью и привлекательной внешностью?

◆ Марочный капитал – золотая кладовая будущих прибылей, но измеряется она сегодняшними мерками. Вряд ли кто-то, кроме астрологов, считает себя способным достоверно оценить будущее; меньше обращайтесь внимания на прогнозы.

◆ Выберите от 10 до 15 показателей, характеризующих марочный капитал, и не забывайте об их последовательном анализе. Следите за тенденциями, а не за показателями отчетного периода.

◆ Убедитесь в том, что оценочные показатели включают в себя три основных преимущества, получаемых потребителем: функциональные, психологические и экономические, т. е. осязаемое качество, осведомленность и относительную цену.

### ГЛАВА 3 УПРАВЛЕНИЕ КАТЕГОРИЯМИ И ДРУГИМИ ЕРЕТИЧЕСКИМИ ЗАБЛУЖДЕНИЯМИ

**Если вы забываете про марку, возможно, вы хороший бизнесмен, но никудышный маркетолог**

Основные вопросы

- Формирование марочного портфеля
- С точки зрения розничного торговца
- Капитал категории
- Частная торговая марка
- Еретические заблуждения

#### **Портфель торговых марок**

Как и многое другое, термин «управление категориями» был введен в компании *Procter & Gamble* в конце 1980-х гг., хотя сама идея составления наиболее выигрышных портфелей торговых марок в одной и той же категории товаров родилась гораздо раньше. Возьмем, к примеру, стиральные порошки *Tide, Ariel, Cheer, Vizir, Oxydol* и *Daz* – все они выпускаются компанией *P&G*, включают в себя схожие ингредиенты, стоят примерно одинаково и примерно одинаково воздействуют на одежду. Если бы *P&G* рационализировала производство и объединила все выпускаемые порошки под одной маркой, конкурирующая компания *Unilever*, вероятнее всего, расширила бы принадлежащий ей рыночный сегмент и увеличила бы свои прибыли. Однако *P&G* сохраняет все свои марки, самостоятельно защищающие принадлежащие им доли рынка, как если бы они были независимыми. При этом они конкурируют между собой точно так же, как и с продукцией *Unilever*.

Управление категорией *в идеале* представляет собой завоевание марками таких позиций, когда возрастают и суммарные показатели марочного капитала, и прибыль компании. Приверженцы стратегического маркетинга заходят еще дальше: они считают, что увеличение количества торговых марок компании чрезвычайно затрудняет действия конкурентов, марки которых лишаются возможности набрать силу. В обоих случаях единицей анализа является категория продукта, а не отдельная марка.

*Управление категорией в идеале представляет собой завоевание марками таких позиций, когда возрастают и суммарные показатели марочного капитала, и прибыль компании.*

Первые два раздела этой главы посвящены рассмотрению двух основных проблем концепции управления категорией продукта, а именно позиционированию марок относительно друг друга и анализу точки зрения покупателя. Затем мы попытаемся ответить на вопрос, насколько целесообразно владельцу марки производить конкурирующую продукцию под торговой маркой розничного торговца? В Великобритании товарный знак розничного торговца называется «частная торговая марка», или «собственная марка», а в США – «частный то-

*варный знак*». В последнем разделе главы предпринимается попытка, возможно спорная, отделить ортодоксальные маркетинговые воззрения от еретических. Каждая компания должна решить для себя, где проходит грань между удовлетворением потребителя, получением долгосрочных прибылей и марками, а также компромиссами, о которых компания может впоследствии пожалеть.

Если ваша компания владеет одной торговой маркой в определенной категории продукции, а в большинстве фирм дело обстоит именно так, переходите сразу к разделу, посвященному частной торговой марке. Но если не боитесь прогневить Богов, покровительствующих маркетингу, познакомьтесь с воззрениями еретиков.

Механизм управления категорией может быть и простым, и сложным. При доминировании на рынке двух конкурирующих компаний, как это часто бывает в сфере производства стиральных порошков, портфели марок в конечном итоге начинают противостоять друг другу – марка соперничает с маркой. Как правило, в такой ситуации основное различие продукции каждого из конкурентов (дифференциация достигается преимущественно с помощью рекламы) заключается в цене. Потребители, которых привлекает низкая цена, а не психологические преимущества, ориентируясь на предлагаемую им шкалу цен, имеют возможность выбора из двух самых дешевых продуктов – по одному от каждой компании.

Если производители декларируют, что основное преимущество их стирального порошка – мягкость, или возможность стирки в холодной воде, или новейшие генетические разработки, компании будут подражать друг другу до тех пор, пока объемы производства позволяют получать прибыль. Время от времени торговые марки рационализируются, кто-то из конкурентов вытесняет соперника или захватывает обе рыночные ниши, однако в общем и целом ситуация остается такой же стабильной, как и на передовой линии фронта во время первой мировой войны. В этой шахматной партии составляющие марки выступают как союз черных против союза белых. В отсутствие разумного руководства категориями возрастает возможность междоусобиц.

В условиях высокой конкуренции необходимо наиболее тщательно принимать решения о составе портфеля марок, добиваясь его оптимизации, хотя в подобной ситуации добиться этого достаточно сложно. При раздельном планировании развития каждой марки обычно упускаются из виду отрицательные эффекты ее репозиционирования на положение и ценовые позиции других марок, входящих в портфель.

Сейчас все больше и больше распространяются хитроумные компьютерные пакеты программ, известные как «*а что если?*», которые позволяют проводить последовательные расчеты. Вы должны предусмотреть не только собственные ходы, но и ответные меры конкурентов, реакцию розничных торговцев. В то же время помните, что основные расчеты легко могут быть выполнены при помощи карандаша и листка бумаги; очень часто в маркетинге все зло идет не от подробностей, а от того, что делаются попытки использовать при анализе факторы, влиянием которых на ситуацию можно пренебречь. Для этого процесса больше пригодится команда иконоборцев, чем все новейшие информационные технологии.

Вам следует помнить о следующих аспектах:

- определите позиции и марочный капитал каждой из ваших марок, а также всех основных марок ваших конкурентов;
- определите зоны потерь, т. е. сферы, в которых ваши марки соревнуются друг с другом, а не с конкурентами;
- оцените ваши реальные возможности.

*При раздельном планировании развития каждой марки обычно упускаются из виду отрицательные эффекты ее репозиционирования на положение и ценовые позиции других марок, входящих в портфель.*

Что розничные торговцы сделают (а) обязательно; (б) в ответ на ваши ходы? Вы не ошибетесь, если начнете с наглядной разметки карт (см. гл. 16). В случае, если вы тщательно проанализировали позиции ваших марок, вы обнаружите основные причины, по которым потребители покупают вашу продукцию, например мягкость стирального порошка, улучшенные технологи, возможность стирки в холодной воде, соответствие качества цене. В случае

покупки автомобиля это могут быть просторный салон, надежность и техническое исполнение, дизайн, безопасность и эффективность. Расчет положения каждой марки в соответствии с ее показателями по каждой из категорий демонстрирует, насколько «близко» друг к другу расположены ваши марки и марки конкурентов. Если вы попытаетесь охватить исследованием более чем две категории продуктов, вам вряд ли удастся добиться наглядности. Некоторые характеристики продукции имеют значение для марок конкурентов, но вам они могут быть совершенно безразличны. Покупателей автомобилей марки «Кадиллак» абсолютно не интересует показатель расхода бензина; хорошо подумайте, прежде чем заняться выпуском машин такого типа. Лучшие методы никогда не лежат на поверхности.

Центром каждой стороны на карте позиционирования марки должна быть точка оптимального спроса целевого сегмента рынка. Как показывает теория игр, если конкурируют две марки, обе они должны стремиться занять центральное положение. Если марка ваших конкурентов расположена где-то на окраинах, постарайтесь обязательно занять пустующее место. Отсюда вытекает упомянутое выше решение о монополии двух конкурирующих компаний. Если на рынке появится третья марка, вряд ли это коренным образом изменит ситуацию, поскольку друзья-конкуренты вполне удовлетворяют потребительский спрос. После того как определено оптимальное местоположение марки, вам следует направить свои действия на то, чтобы конкуренту досталось как можно меньше территории, завоевывая как можно больше пространства для собственных марок.

Разумеется, немногие компании обладают большим количеством марок в одной категории продукции. Как правило, компания в определенной категории продукции владеет одной основной, достаточно дорогой маркой и одной или двумя менее значимыми, их еще называют «фланговыми». Основная функция фланговых марок заключается в участии в ценовой конкуренции, что позволяет поддерживать высокую цену на основную марку. На рынке алкогольной продукции известна марка водки *Rorov*, которая принадлежит той же компании, что и *Smirnoff*. Реклама этой марки практически отсутствует, водка стоит недорого и конкурирует по цене с другими видами дешевой водки. Когда конкуренты начинают кампанию по рекламе дешевых водок, косвенно это затрагивает и положение марки *Rorov*, что еще больше подчеркивает индивидуальность *Smirnoff*.

*Как правило, компания владеет одной основной торговой маркой, и одной или двумя менее известными, которые называют «фланговыми».*

Материалов анализа позиций марки, наметок ваших первых ходов и ответных действий конкурентов будет более чем достаточно для того, чтобы оклеить ими стены шестизвездного отеля, который вы предусмотрительно отремонтировали перед тем, как заняться управлением категориями. Работники отдела маркетинга могут радоваться (это уж как получится), если им дадут возможность сократить расчеты до определения текущих прибылей от объема и подсчетов показателей марочного капитала.

Реальные трудности в управлении категориями возникают достаточно редко, еще реже компании избавляются от них вышеописанным образом. Когда в категории существует одна главная марка или главная марка и ведущая непосредственные боевые действия «фланговая», это избавляет руководство компании от каких бы то ни было проблем. Безусловно, совершенно необходимо позиционирование марки, но не управление категорией в том понимании, в каком оно рассматривалось в этом разделе. Тем не менее оно может потребоваться нам при взаимодействии с потребителями.

Если же компания располагает большим количеством марок в категории и должна сделать выбор, то, как правило, для анализа существующих возможностей создается специальная группа. Управление категориями следует рассматривать в стратегическом аспекте, а значит, необходимо отнестись к нему со всей серьезностью. Так или иначе, в этом процессе должен участвовать менеджер по торговой марке.

### **Точка зрения розничного торговца**

Популяризация метода управления категориями, впервые использованного компанией

*P&G* в сочетании с новыми технологиями, применяющимися в управлении запасами, заставили скорректировать и организацию розничной торговли. Появились программы, с помощью которых рассчитывается доля каждой марки внутри категории, в соответствии с которой поддерживается уровень складских запасов. Данный метод не принес никаких революционных изменений, он просто внес свой вклад в упорядочение управления запасами. Розничный торговец, как и обычно, стремился увеличить свои прибыли, оптимизируя складские и торговые площади, не принимая в расчет интересы конкретной торговой марки.

Уже на ранних стадиях использования этих программ были получены любопытные результаты. В середине 1980-х гг. Совет по винно-водочным изделиям одной из канадских провинций подсчитал, что примерно 70 % прибыли розничных торговцев приносили продажи виски, а примерно 70 % этой суммы поступало от одной его марки. На огромном складе, в котором хранилось около 2000 различных видов товаров, 49 % площади было занято популярной в народе маркой. Тогда это сообщение прошло незамеченным.

Программы становились все более сложными, однако розничные торговцы понимали, что ни у них, ни у их компьютеров нет ни времени, ни опыта, необходимых для оптимизации распределения товара на складах. Этот процесс требовал совершенного понимания потребностей покупателей. Для поддержания баланса выставленных на полках супермаркетов товаров торговле требовались те же навыки, которые были необходимы владельцам торговых марок для оптимизации марочных портфелей.

Предположим, вернувшись к нашему примеру со стиральными порошками, что их производство сосредоточено в двух компаниях, частные торговые марки отсутствуют. Условимся, что 50 % сбыта порошков связано с их техническими достоинствами (они обладают лучшими отбеливающими свойствами, они высокоэффективны), 15 % – с тем, что они не оказывают негативного воздействия на одежду, 10 % – с эффективной стиркой в холодной воде и 25 % – с уровнем цены. Первичное распределение продукции должно соответствовать этим процентным соотношениям, что обеспечивает удовлетворение потребностей покупателей и способствует равномерному заполнению складов. До сих пор у нас не возникало ни малейшей необходимости принимать в расчет торговую марку.

На втором этапе необходимо определить, какая марка лидирует по каждой отдельной статье привлекательности для покупателя. Одна марка может занимать лидирующие позиции по более чем одному пункту, что может повлиять не только на выбор розничным торговцем количества полок, отведенных для нее в торговом зале, но и того, какое место на стендах следует ей отвести – на уровне глаз или на уровне щиколоток. Специальные компьютерные программы помогут определить необходимое торговое пространство, предполагаемый оборот и подсчитать прибыли.

В-третьих, при анализе необходимо учитывать разницу в предложениях поставщиков и потребностях клиента именно в этой торговой точке.

И наконец, надо помнить и о деликатных аспектах маркетинга, а именно о разнице между выбором потребителя и восприятием этого выбора. Когда на таком широком поле, как технологические достоинства, предлагаются две конкурирующие марки, вероятность получения прибыли розничным торговцем весьма высока. На меньшем поле: стирке в холодной воде, предложение второй марки, вероятно, снизит уровень прибыли, и розничному торговцу требуются убедительные доводы, чтобы он остановил свой выбор на конкретной марке, например дополнительные скидки, предоставляемые владельцем марки.

Некоторые полагают, что управление категориями открывает новую эру во взаимоотношениях владельца марки и розничного торговца, другие считают, что это принятие желаемого за действительное. В принципе у лозунга «ближе к клиенту» есть и достоинства, и недостатки. *Лу Стерн* сравнивает партнерские отношения производителя с крупными розничными цепочками с ухаживанием за сорокаторной гориллой. Как близко вам захочется подойти к ней?

Ниже перечислены три причины, по которым маркетологи, управляя категориями, должны учитывать мнение розничной торговли.

1. Производитель, который умеет повлиять на расстановку своей продукции на полке

супермаркета, получает наиболее выгодные условия ее размещения и, следовательно, расширяет принадлежащий компании сегмент рынка.

2. Способность становиться на точку зрения покупателя и говорить на языке покупателя – не просто знак того, что вы хорошо воспитаны, а отличительная черта хорошего маркетинга.

3. Чем больше вы привлекли внимание розничного закупщика, тем меньше он контактирует с вашими конкурентами.

На рис. 3.1 показана область терпимости, которая описывает ситуацию, когда розничный торговец прекрасно осведомлен об интересах производителя и работает в тесном контакте с ним.

*Правильная выкладка товаров на полках супермаркета требует тех же навыков, что и умение оптимизировать марочный портфель компании-производителя.*

На оси  $Y$ , в зоне  $B$ , демонстрируется преимущество в прибыли, получаемое от определенного размещения товара. На оси  $X$  показана доля поставщика в пространстве, которое товар занимает на прилавке. Если поставщик стремится получить 100 % торговой площади магазина, предоставление особых скидок розничному торговцу сводит на нет весь выигрыш. В области между точками  $L$  и  $C$  размещение товара на прилавке не имеет особого значения для розничного торговца, но существенно важно для поставщика. Таким образом, интервал  $A-C$  и является «областью терпимости».

Для того чтобы размещение товара на прилавке принесло прибыль и розничной торговле, и производителю, необходимо проведение компьютерных расчетов размещения товаров в торговых залах. При управлении категориями портфеля торговых марок достаточно карандаша и листа бумаги, поскольку производитель обычно ограничен в своих возможностях. Однако, когда мы попадаем в магазин розничной торговли, где необходимо учесть разнообразие прилавков, оформления и размеры всех товаров в данной категории, простейших средств расчетов недостаточно. По счастью, сегодня желающим широко доступны компьютерные программы, прекрасно справляющиеся с поставленными задачами.

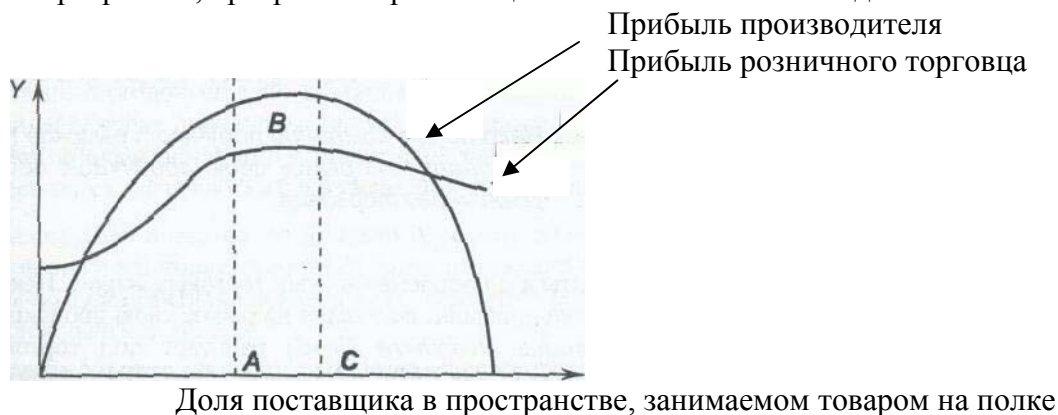


Рис. 3.1. Область терпимости

### Капитал категории

Если существует «марочный капитал», насколько правомерно говорить о «капитале категории», к сожалению, здесь возникают некоторые сложности. Большинство маркетинговых определений марочного капитала в отличие от определений стоимости марки *относительны*. Рыночный сегмент, разделение голосов, относительная цена, ощущаемое качество и другие показатели относительны при сравнении с другими марками в той же категории. Для того чтобы сравнить марочный капитал в двух разных категориях, необходимо определить, в какой степени капитал категории влияет на увеличение марочного капитала.

Например, ваша марка занимает лидирующие позиции в сфере производства сдобной выпечки, ей принадлежит 60 % рынка, она обладает высокой степенью ощущаемого качества и высокими показателями относительной цены. Если популярность категории сдобной вы-

печки по сравнению с хлебной промышленностью падает, одновременно снижается реальная цена вашей марки. Возникает мысль, что ваша компания должна «управлять имиджем категории» точно так же, если не больше, как она управляет своей маркой. Вот вы и встали на скользкую дорожку, ведущую к маркетинговой ереси.

Рассмотрим два варианта.

*А.* Ваша марка доминирует в данной категории, ей принадлежит 60 % рынка. Как, например, *Guinness* занимает лидирующие позиции в производстве крепкого портера.

*Б.* Ваша марка – одна из многих.

*Если крупная марка внутри категории обретет второе дыхание, улучшится и имидж категории.*

В случае *А* определение категории будет слишком узким – в поле вашего зрения достойные конкуренты не наблюдаются. Когда маркетинг избавлен от конкуренции, он становится вялым и скучным. Начинается спад марки (и категории). Решение заключается не в управлении категорией, но в ее переопределении – поставьте перед собой новую задачу. Этот подход особенно эффективен, когда марка одновременно является категорией, как, например, в случае с *California Fruit* и глобальной компанией *Nut Marketing Board*. Предположим на минуту, что фрукты и орехи поставляются на рынок только этими компаниями, их маркам принадлежит 100 % рынка. Принимая решение о позиционировании (см. гл. 16), компания должна определить своих основных конкурентов, т. е. мы ищем источник нового бизнеса.

В случае *Б* конкуренция принесет вам больше доходов, чем любая форма управления категорией. Может возникнуть новая конкуренция, поскольку, если вам удастся повысить имидж категории, весьма вероятно появление на этом поле новых игроков.

На практике часто возникает противоположная ситуация. Если внутри категории обретает второе дыхание какая-то крупная марка, имидж категории также улучшается. Например, в 1970-х гг. репутация сферы кинопроката казалась безвозвратно утраченной. Никто не развертывал кампаний под лозунгом «назад в кино», чтобы восстановить престиж категории, а если они и проходили, то настолько неудачно, что на них никто не обращал внимания. Затем как-то незаметно возросло количество кинотеатров, сформировались целые цепочки кинопроката; владельцам залов удалось значительно повысить уровень обслуживания, предоставить зрителям целый комплекс услуг, – и клиенты вернулись, но к отдельным талантливым режиссерским и операторским работам, а не к категории, которой кто-то начал хорошо управлять.

Владельцы марки *Guinness* всегда делали акцент на пропаганде своей марки, а не категории портера. Первоначально под этой маркой продавалось темное пиво, сегодня она включает в себя и светлые сорта. Тем не менее возрождение категории портера привело к появлению на рынке новых конкурентов: *Murphy* и *Beamish*, о которых раньше никто и не слышал.

Короче говоря, капитал категории – теоретическая концепция, о которой лучше не вспоминать.

### **Частная торговая марка**

*Некоторые компании получают высокие прибыли, поставляя на рынок свою продукцию под маркой розничного торговца.*

Пришла пора обратиться к проблеме частных торговых марок. Некоторые компании получают высокие прибыли, поставляя на рынок свою продукцию под маркой розничного торговца. *Northern Foods* работает под торговой маркой *StMichael* универмагов компании *Marks&Spencer*, *Geest* сотрудничает с *Tesco* и *Sainsbury*, канадское предприятие *Cott* поставляет английским супермаркетам напитки типа кола и другие лимонады. Компания *McBride* стала преуспевающей после того, как начала поставлять в Великобританию хозяйственные товары под частной торговой маркой. Сегодня деятельность многих производителей – составная часть маркетинга торговых марок розничных торговцев, на языке *Northern Foods* – «симбиоз». И в реальной жизни, и в восприятии потребителей качество товаров, реализую-

щихся под частной торговой маркой, постоянно улучшается. Марка «*President's Choice*» была разработана как первосортный частный знак компанией *Loblaws*, владеющей цепью супермаркетов в Канаде; сегодня она завоевывает США и Европу.

Мы рискуем допустить грубую ошибку, если будем относиться к поставкам продукции под частной торговой маркой как к какой-то периферии маркетинга или просто производству. Торговая марка может принадлежать другой компании, но производитель точно так же задействован в маркетинговом процессе, как если бы марка была его собственной. *Крис Хаскинс*, исполнительный директор *Northern Foods*, настаивает на этом принципе, потому что им приходится реализовывать продукцию «через» своих клиентов, используя их технические возможности и оборудование. Поставщик должен ориентироваться в потребностях конечного потребителя не хуже, чем владелец торговой марки, возможно потому, что он крайне ограничен в маркетинговых рычагах, ведь в его распоряжении только продукт, его оформление и ценовые инструменты.

Производитель товаров под частными торговыми марками несет меньше расходов на маркетинг, особенно на рекламу, но это преимущество сводится на нет более низкими ценами на его продукцию. Иногда в сравнении с производителем, владельцем торговой марки, его издержки больше, иногда меньше, здесь все зависит от производственных факторов, таких как экономия от масштабов производства, стоимости сырья, снабжения и уровня качества продукции.

Мода на частные торговые марки, как и любая другая, характеризуется цикличностью. В периоды экономического спада потребитель и, следовательно, розничный торговец начинают обращать больше внимания на цены. В то же время происходит падение спроса, и у производителей образуются избыточные мощности. У розничного торговца увеличивается объем сбыта товаров под частными марками, он стремится уже не только к более низким ценам, для чего устраивает аукционы на поставку, но и к более широкому диапазону продукции.

Производитель обладает возможностью выбора: поставлять ли ему продукцию под частной торговой маркой или под собственной. Самое неприятное положение возникает, когда производитель должен решать, следует ли ему поставлять продукцию одновременно и под частным знаком, и под собственной маркой. Вот несколько классических аргументов в пользу подобного метода.

- Увеличение доли поставок розничному торговцу позволит вам занять ведущую позицию в категории, вы приобретаете решающий голос в управлении ею. Если вы не будете активно поддерживать стратегию розничного торговца, вам не удастся выйти в лидеры.
- Увеличение объемов производства может способствовать увеличению экономии масштабов в отношении любых закупок и снабжения.
- Доминирование в категории имеет свои преимущества, например возможность влияния на уровень цен.
- Обычно производственные мощности предприятия недозагружены. Производство продукции под частной маркой минимизирует предельные издержки.
- Поскольку предельные издержки минимальны, производство становится рентабельным.
- Организации, оперирующие под частным знаком, ориентированы на рынок, а не на марку. Марки рано или поздно «вымирают», в то время как будущее – за качеством и обслуживанием, ориентированным на клиента.
- Если компания отказывается от поставок, это может вызвать негативную реакцию розничных торговцев. Слабая марка производителя может сохранить позиции на прилавке только в том случае, если компания согласна работать и на владельца частной марки.
- Поставки продукции под частной маркой покажут, насколько высоко качество марки производителя. Эта хитрость хорошо известна розничным торговцам. Сегодня они стремятся к тому, чтобы качество продукта соответствовало или превышало качество марки.
- Если вы пока не в состоянии одержать верх над розничными торговцами, заключите союз с ними. Торговля под частными марками охватывает более 30 % рынка пищевой про-

дукции в Германии и Великобритании и примерно 20 % рынка Франции. Объемы сбыта продукции под частными марками возрастают в Европе и США.

А теперь рассмотрим некоторые классические возражения.

- Когда потребитель рано или поздно поймет, что компания работает и на розничного торговца, и выпускает продукцию под собственными марками, его доверие к производителю уменьшится. Компания *Kelloggs* восприняла эту угрозу достаточно серьезно, она провела специальную рекламную кампанию, информирующую потребителей о том, что ее продукция продается исключительно под собственными марками. *Mars* придерживалась аналогичной позиции до июня 1995 г., после чего было объявлено, что в Великобритании некоторые ее бакалейные товары будут продаваться под частными торговыми марками.

*Самое неприятное состоит в том, что приходится отвечать на вопрос, насколько целесообразно поставлять продукцию одновременно и под собственной торговой маркой, и под частной маркой.*

- Существует разница между организационными и производственными системами торговых марок производителей и частных марок. Компания *United Biscuits* попыталась решить эту проблему при помощи создания конкурирующих между собой производств. Как и ожидалось, производство, работавшее на розничных торговцев и копировавшее технологию отделения, работавшего под торговой маркой производителя, оказалось более рентабельным. Была сделана попытка придержать обмен технологиями между отделениями, но этот метод нельзя было назвать вполне корректным. Мы сказали: «Как и ожидалось», потому что доходы возрастают спустя некоторое время после рекламной кампании, а расходы, связанные с ней, очевидны. После опытной проверки оба отделения UB продолжили работу «под знаменем» частной марки. Неизвестно, выживут ли в подобной среде собственные марки компании UB, которые неплохо зарекомендовали себя на небольшом временном отрезке, когда UB принадлежало 50 % рынка. Маловероятно, что ей удастся сохранить этот сегмент, ориентируясь только на собственные марки, так как доля рынка, принадлежащего торговым маркам UB, ежегодно сокращается на 20 %, в то время как ее производство бисквитов возросло примерно на 10 %.

- Загрузка избыточных мощностей – явление временное, которое, как и налоги, становится постоянным. Рано или поздно возникнет необходимость в строительстве нового производства, а прекращение поставок вызовет недовольство клиентов.

- Проблема избыточных мощностей возникает циклически. В конечном итоге более выгодно избавиться от них.

- С другой стороны, если долгое время действительно существует избыток производственных мощностей, как, например, в случае с пивоварением в Англии, работа под частной маркой не решает проблему. Что мы сегодня приобрели на аукционе, завтра у нас на аукционе же и перекупят. Прибыли от частного знака неуклонно снижаются.

Дискуссии, которые ведутся по данной проблеме в компаниях, становятся все более ожесточенными. Решение о работе на розничных торговцев только в тех категориях, где ваша марка достаточно слаба, может показаться рациональным, однако данный подход расценивают как ненужный компромисс. Уж если поставки начались, в дальнейшем они будут только расширяться. Как только вы произвели продукцию для владельца одной частной марки, вы вряд ли сможете отказать остальным. Как только вы это сделали в одной категории продукции, – перешли Рубикон, какой смысл отказываться от сотрудничества с розничными торговцами, у которых позиции вашей торговой марки весьма устойчивы? Как говорится, честь теряется один раз и навсегда.

Анализ рентабельности, как правило, доказывает необходимость работы под частными марками (если производство убыточно, то и спорить не о чем), а стратегические расчеты, производимые в компаниях, осуществляющих значительные инвестиции в собственные марки, говорят об обратном.

А вот несколько выходов из тупика, в котором мы оказались.

- Рассмотрите проблему мощностей в целом. Французские производители коньяка умеют замечательно регулировать объем поставок в соответствии со спросом.



- Заключите субдоговор на поставки продукции под частной торговой маркой с другой компанией. Вы сможете получить практически те же прибыли, интересы розничного торговца не пострадают, и при этом вы не ущемите интересы ваших собственных марок.

- Предложите розничному торговцу новую фланговую марку. По крайней мере, она работает марочный капитал.

В то же время некоторые компании находят способы управления и собственной маркой, и частной. Например, компания *United Biscuits* должна в первую очередь решить, вступить ли ей в конкуренцию с частными марками или мирно сосуществовать с ними, даже если придется пожертвовать какими-то из собственных торговых марок. Обратите внимание на следующее.

- Оживите категорию путем улучшения продукта, распространения, рекламы и продвижения товара.

- Помните о том, что потребители все чаще принимают решение о покупке, ориентируясь на качество товара.

## Ереси

И тут на горизонте вырисовываются неясные очертания еретических заблуждений. Для тех, кто забыл историю церкви, напоминаем: еретиков обычно сжигали на кострах или умерщвляли какими-нибудь другими, не менее болезненными способами. В то же время к неверующим относились как к потенциальным единоверцам, возводили их в ранг святых и устраивали в их честь празднества. Не кажется ли вам излишне суровым подход, основная идея которого заключается в том, что того, кто согласен с вами на 99 %, необходимо обязательно распять на кресте?

Управление категориями в своем первоначальном виде абсолютно согласуется с маркетингом и направлено на увеличение марочного капитала. Марочный портфель производителя должен быть тщательно организован таким образом, чтобы суммарные показатели марочного капитала возрастали при максимальном сокращении издержек. Точно также привлечение внимания розничного торговца и завоевание его доверия, направленное на увеличение доступного вашим маркам пространства на прилавках, несет одни преимущества.

*Рост рыночного сегмента частной марки ведет к уменьшению марочного капитала производителя.*

На практике энергичная полемика по поводу управления категориями затрагивает основы маркетинга. Доминирование категории становится самоцелью. Показатель доли рыночного сегмента неосторожно приравнивается к марочному капиталу, стремясь увеличить его, менеджеры не обращают внимания на цены, на восприятие товара потребителями и даже на используемые торговые марки. Сегмент рынка, который занимает частный знак, *уменьшает* марочный капитал не только потому, что доля рынка вашей марки сокращается на тот же процент, но и потому, что динамика рынка оборачивается против марки.

Возникает ситуация, особенно характерная для периодов экономического спада, когда позиции службы сбыта относительно отдела маркетинга резко усиливаются. Нам нужен сбыт сегодня, а не завтра, и мы лучше урежем расходы на рекламу, чтобы обеспечить прибыль. А еще лучше, давайте пустим маркетинговый бюджет на продвижение товара. Не правда ли, это самое верное политическое решение?

Принимая политику информирования потребителей о категории (что хорошо), менеджеры по сбыту часто превращают ее в оружие для внутреннего пользования (что не очень хорошо). Очень скоро оказывается, что потребность в маркетинге (дифференциация и преимущества) безвозвратно улетучилась.

Существуют еще два еретических заблуждения, которые необходимо рассмотреть, пока мы не закончили обсуждать эту тему:

1. Маркетинг – это удовлетворение потребностей клиента.

2. Главная задача маркетинга – увеличение прибылей. Если мы имеем продукт, то, для того чтобы добиться запланированного уровня рентабельности, необходимо выделить сред-

ства для его продвижения на рынок.

Это ереси, которые отличаются от ложных утверждений тем, что в них есть доля истины. Удовлетворение потребностей клиента имеет важное значение, но ограничение маркетинга только одной функцией неправильно. То же справедливо и по отношению к уровню рентабельности. В задачи маркетинга входят все эти функции, а также формирование марочного капитала, а не капитала категории.

## ТЕМА

### РУКОВОДСТВО КАТЕГОРИЯМИ И ДРУГИЕ ЕРЕТИЧЕСКИЕ ЗАБЛУЖДЕНИЯ

- Если вы разработали планы развития торговой марки, еще раз убедитесь, что вы правильно расставили приоритеты. Марки должны быть ориентированы на борьбу с конкурентами, а не на соперничество друг с другом.

- Как управляют категориями ваши основные покупатели? Какие компьютерные технологии они используют? Используйте полученную информацию для завоевания пространства в пределах их области терпимости (рис. 3.1).

- Если вы действительно «владеете категорией», тогда категория становится маркой. Переопределите категорию и включите в нее будущих конкурентов.

- Производство товаров под частными торговыми марками – стратегическое решение, которое трудно оспорить. Работа под частным знаком как вынужденная мера, предпринимаемая во время краткосрочного спада производства, – неудачное решение. Проблемы перепроизводства в отрасли невозможно решить, поменяв местами стулья вокруг стола. Если вы решили, что наилучший выход заключается в сотрудничестве с розничными торговцами, налаживайте партнерские отношения. Не пытайтесь усидеть на двух стульях.

- Если вы решили развивать собственные торговые марки, но пока вынуждены производить продукцию и под частными марками, попробуйте творчески подойти к возникшей проблеме, так чтобы не ущемить интересы вашего клиента, и одновременно активизируйте деятельность по укреплению позиций собственных марок.

- Говоря о категориях продукции, думайте о своих торговых марках.

## ГЛАВА 4

### КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

*Изменение привычек покупателей и новые возможности распределения могут остаться незамеченными.*

Основные вопросы:

- направление, глубина и ширина каналов распределения должны соответствовать поведению потребителей. Необходимо постоянно отслеживать новые запросы клиентов;
- сокращение посреднических звеньев: количество фаз процесса уменьшается;
- критическая масса на каждой фазе распределения;
- по каналам поступают не только продукты, но и информация; совсем не обязательно смешивать эти понятия;
- использование различных каналов;
- на любом уровне клиенту не хватает даже не столько денег, сколько времени;
- эффективный ответ потребителям.

*В этой главе мы сконцентрируемся на цепочке распределения, понимая под ее звеном любого торговца, в том числе розничного, который участвует в процессе поступления товара, от производителя до конечного потребителя. Сама цепочка выглядит следующим об-*

*разом: производитель-импортер-оптовик-розничный торговец-потребитель. На практике количество звеньев в цепи может сокращаться или возрастать; этот аспект мы рассмотрим в разделе «Сокращение звеньев и критическая масса». Прежде всего мы рассмотрим отношения производителя с импортерами и оптовиками, а завершим наш анализ проблемами розничной торговли.*

## **Каналы распределения**

Принятый в маркетинге термин *каналы распределения* очень точен. Когда бизнес захлестывает «приливная волна» спроса, производителю пригодится любой, отводящий «воду» канал. И все же невидимое под водной гладью движение песков может повлиять на безопасность фарватера, по которому движется ваша компания в стихии рынка. В случае экономического спада вы, ориентируясь в обстановке, гарантируете себе относительно безбедное существование.

Партнерские связи между поставщиком и импортером могут быть такими же прочными, как супружеские, а могут напоминать и случайную связь, как, например, единственный за год заказ, оплаченный в соответствии с выставленным счетом. Дистрибьютор – не просто торговая точка, но надежный партнер. Как правило, устойчивые союзы поставщик–импортер включают в себя и многоуровневые эмоциональные связи. Однако в результате изменения экономической ситуации или модели торговли отношения, формирующиеся на протяжении многолетнего сотрудничества, могут быть мгновенно разрушены.

Если в начальном звене цепочки распределения производится сложная продукция или торговая марка производителя обладает превосходным имиджем, предполагается, что вклад в общее дело основных дистрибьюторов не ограничится выполнением ими основных экономических функций, таких как разгрузка, разбивка товара на партии и перепродажа. Как правило, импортер формирует и реализует местный маркетинговый план как часть единого маркетингового плана производителя, в котором интегрировано его знание регионального рынка.

В 1980 г. в Калифорнии работало множество дистрибьюторов вина и других спиртных напитков, а к 1990 г. их осталось только трое. Почему? Исторически сложилось так, что Калифорнию разделяли на три района: север, юг и срединную долину. В каждом регионе оперировали оптовые торговцы, специализирующиеся на торговле местными винами и имевшие связи с американскими импортерами и производителями. Затем произошло три события: слияние розничных торговцев с последующим образованием торговых сетей, охватывающих весь штат; консолидация американской винно-водочной промышленности на уровне поставщиков; отмена калифорнийского закона о «честной торговле», предусматривающего минимальный размер прибылей для розничных торговцев.

Розничные торговцы, могущество которых неизмеримо возросло, начали оказывать давление на оптовиков, заставляя их строить свой бизнес по принципу «все или ничего», что способствовало закрытию большинства, кроме самых крупных, оптовых компаний. Появилась возможность установления скидок потребителям, что привело к возрастанию конкуренции между розничными торговцами. Произошла консолидация как на уровне оптовой торговли, так и на уровне розничной.

***Количество посредников и их роль в распределительной цепочке варьируется от продукта к продукту, от страны к стране.***

На потребителей произвело впечатление соответствие цены и качества товара, которое установилось в цепочках супермаркетов и, как следствие, в торговых клубах, предоставляющих скидки постоянным клиентам. В США количество магазинов-клубов в начале 1990-х гг. возросло на 20 %, в то время как активность других торговых точек находилась практически на нуле. Любой потребитель, взяв в руки соответствующую пластиковую карточку своего клуба-магазина, мог приобрести товары под известнейшими торговыми марками по очень низкой цене. Калифорнийцев не смущало то, что для получения этого им приходилось преодолевать значительные расстояния; сегодня дома жителей Южной Калифорнии – воплоще-

ние изобилия.

Институт маркетинга пищевой промышленности предсказал рост «альтернативных форм» розничной торговли, в основном клубов, с 21,3 % (1991 г.) до 41,4 % в 2001 г., хотя эта вторая волна будет формироваться в большей степени за счет новых «суперцентров» наподобие европейских торговых комплексов. Клубная форма по ряду причин утрачивает былое значение: пропала новизна, отпала необходимость в новых магазинах, сказывается негативный опыт покупателей, возникают сложности с поставками. Кроме того, исследования показывают, что для потребителя экономия на ценах имеет значение только при значительных объемах покупок.

Количество посредников и их роль в цепочке, соединяющей производителя и потребителя, варьируется от продукта к продукту, от страны к стране. Некоторые ее участники просто покупают и перепродают товары; другие уделяют большое внимание маркетингу. В то же время розничные торговцы развивают и собственные торговые марки, конкурирующие с марками производителей, продукцию которых они реализуют.

Учитывая все вышесказанное, мы можем выделить четыре тенденции развития системы распределения:

1. Сокращение промежуточных звеньев распределительной цепочки, инициаторами которого выступают розничная торговля и производители. Крупнейшие производители, обладающие объемными портфелями известных торговых марок, могут позволить себе выполнять функции, которые раньше осуществляла оптовая торговля. На этом же принципе (только с обратным знаком) основывается политика национальных компаний розничной торговли, таких как *Walmart* в США, в отношении поставщиков. Происходит интеграция розничной торговли и производства, что прекрасно иллюстрирует пример отношений компаний *Walmart* и *Procter & Gamble*. Именно так начал развиваться принцип «эффективного ответа потребителям» (ЭОП), который мы рассмотрим позже. Работники *P&G* постоянно работают в магазинах компании *Walmart*; в их обязанности входит проведение маркетинговых мероприятий и наблюдение за их осуществлением.

2. Совершенствуются транспортные коммуникации, возрастает скорость передачи информации, а значит, уменьшается «расстояние» между владельцем торговой марки и потребителем, сокращается количество промежуточных звеньев в цепочке распределения. Если вам захочется продемонстрировать владение модной терминологией, можете употребить выражение «сокращение звеньев». Отсутствие необходимости в старом клиенте, как правило, не принято афишировать, но кто же откажется от преимуществ информационных технологий и систем управления материально-производственными запасами? Ведь на карту ставится уменьшение сроков хранения и реализации товаров, сокращение численности персонала, повышение прибыли производителя и уменьшение стоимости товара для потребителя. Дополнительным преимуществом становится и повышение качества информации, важной для службы маркетинга производителя.

3. Происходит дальнейшее (по направлению к потребителю) движение владельцев марки, усиливающих контроль за ценовой политикой. В Европе крупные компании-владельцы торговых марок стремительно продвигаются на пути создания собственных систем распределения, охватывающих все страны ЕС, что позволяет им регулировать уровень цен. В очень немногих развитых странах производители имеют возможность диктовать розничной торговле цены на свою продукцию, но чем теснее и длительнее связи производства и торговли, тем обоснованнее потребительские цены. В то же время развивается и интеграция «вверх» по цепочке; особенно часто контроль над распределением продукции захватывают супермаркеты; степень агрессивности розничной торговли постоянно возрастает.

4. Возможно самой новой, едва уловимой тенденцией стали изменения в количестве и качестве свободного времени потребителей. Сегодня многие из нас чрезвычайно заняты на работе или мечтают об этом. Менеджеры постоянно загружены сверхурочной работой, пенсионеры возвращаются на работу, безработные ищут новые места или придумывают себе другие занятия. Рожденные в XIX в. концепции, в соответствии с которыми человек работал только для того, чтобы полнее наслаждаться досугом, давно уже исчерпали себя.

Сегодня разнообразные формы развлечений получили такое широкое распространение, что мы приходим на работу, для того чтобы расслабиться. Происходят несомненные сдвиги в использовании населением свободного и рабочего времени, и это не прошло незамеченным маркетологами и торговлей.

Некоторые исследователи полагают, что совершенствование транспортных коммуникаций, механизация и автоматизация производства, развитие компьютерной техники внесли существенный вклад в повышение производительности современной промышленности, однако решающее значение принадлежало внедрению самообслуживания конечных покупателей. Самообслуживание подразумевает не только то, что вы самостоятельно наливаете бензин в бак своего автомобиля или сами берете товар с прилавка; *IKEA*, шведская вертикально интегрированная компания, предлагает покупателям самостоятельно собирать мебель. Каким бы странным это не показалось остальным производителям мебели, некоторым потребителям нравится самостоятельная доставка предметов обстановки и выполнение домашних заданий из серии «сделай сам». Это изменило организацию розничной торговли. Банковские служащие были немало удивлены, убедившись, что клиенты предпочитают выскочить под дождь, чтобы получить деньги из уличного банкомата, отнюдь не горя желанием постоять в очереди в теплом помещении и пообщаться с озабоченным личными проблемами клерком за стойкой. Увеличилось суммарное время, которое приходится тратить на покупки, или нет, но модель поведения наших современников определенно изменилась.

Существенным фактором этих изменений наравне с новыми культурными приоритетами, увеличением покупательной способности, возможностью выбора рабочего места и планирования рабочего времени стала всеобщая автомобилизация. Воскресный поход за покупками превратился в повседневный факт жизни, поскольку в будни оба партнера работают. Некоторые пары любят вместе ходить по магазинам, потому что для них это форма приятного совместного отдыха. Особенности организации розничной торговли могут многое поведать нам о местной культуре. Немецкие супермаркеты обычно функциональны и отличаются дешевизной. Состоятельные немцы – немногие страны могут продемонстрировать такой же уровень благосостояния населения – считают основной человеческой добродетелью экономность. Для США характерен самый богатый выбор товаров в розничной торговле и многообразие форм ее организации. Так, например, известно около 50 различных форм розничной торговли пищевыми продуктами. Некоторые из них ориентированы на тех, кто заинтересован в низкой цене (клубы); другие предлагают элитные товары, чем и гордятся. Например, роскошный супермаркет *Byerly's* в Миннесоте. Безупречное обслуживание включает в себя все мыслимые услуги, вплоть до размещения покупок в багажнике вашего автомобиля. Небольшое предостережение: даже не пытайтесь разделить покупателей по критерию предпочтения различных форм розничной торговли. Большинство из нас заходит в один магазин, так сказать, отдохнуть, в другой – так как он известен низкими ценами, в третий – потому что он удобно расположен. Более того, магазин, который для одного покупателя просто удобен, другому кажется роскошным заведением.

Важным фактором перемен стало появление и распространение микропроцессоров. Их программирование на каждую конкретную задачу, которое раньше было чрезвычайно сложным, теперь выполняется при помощи простейших инструкций и подсказок, которые высвечиваются на экране дисплея. Ими оснащаются и видеокамеры, и микроволновые печи; в тележки для покупок, например, могут быть вмонтированы экраны, которые не дадут вам заблудиться в супермаркете и отслеживают ваши покупки.

***Значение каналов распределения изменяется в зависимости от способов проведения потребителями свободного времени.***

Сегодня вы можете делать покупки семь дней в неделю, двадцать четыре часа в сутки. Процесс покупки постоянно дополняется всевозможными новыми услугами. В гостинице или в аэропорту, перед тем как добраться до своего номера или самолета, вы проходите сквозь строй магазинчиков. Магазины беспощинной торговли экономят не столько сумму пошлины, сколько время, которым вы располагаете. Новые американские аэропорты в Денвере и Питтсбурге совмещают в себе функции аэровокзалов и крупнейших торговых цен-

тров.

Когда потребители заходят в магазин-клуб или в супермаркет, они обменивают свое (возможно, не имеющее денежного эквивалента) время на рабочее время розничного торговца (которое легко выражается в деньгах). Значение каналов распределения изменяется в зависимости от количества свободного времени, которым располагают потребители, и способов его проведения. Розничные торговцы находятся в том же положении. Производители отвечают на вызов времени изменениями в продукте, системах материально-технического обеспечения, упаковке.

Планируя работу компании, хотя бы раз в год не пожалейте времени и внимательно проанализируйте каждое звено в цепочке распределения ее продукции. А еще лучше пройдите и лично полюбуйте на работу ее звеньев. Возможно ли повысить уровень комфорта для потребителей? Другими словами, где еще подловить потребителя тепленьким, чтобы он непременно сделал какую-нибудь покупку? Быть может, вам придется модернизировать выпускаемую продукцию или разработать новую упаковку. Какие информационные технологии обеспечат высокую доступность вашего продукта для потребителя? Если вы еще немного упростите процесс распределения, то, вероятно, выиграете в деньгах.

### **«Сокращение звеньев» и критическая масса**

Итак, ширина каналов распределения увеличивается, но их глубина постоянно уменьшается. По мере того как расширяются возможности совершения покупки, сокращается количество звеньев в цепочке распределения, а коммуникации и техника торговли становятся более эффективными. В недалеком прошлом основная функция оптового торговца заключалась в осуществлении массовых закупок, управлении товарными запасами и распределении их по своим подразделениям, поскольку сами производители не обладали необходимыми для этого знаниями, не располагали соответствующими техническими возможностями и информацией. Со временем возросло значение импортеров и розничных торговцев, однако соотношение промежуточных звеньев в каналах распределения зависело прежде всего от особенностей конкретной отрасли. Естественно, что представители торговли разделяли (если не брали на себя большую) ответственность за представление марки на рынке с производителем. Выделялись три аспекта распределения продукции.

1. *Материальное обеспечение.* Транспорт, оборудование, процедура заказа, разгрузка товара и распределение его на партии – кто-то должен отвечать за все это.

2. *Информация, поступающая на рынок и от рынка.* Импортер брал на себя функцию сбыта; иногда он занимался рекламой на местном рынке и связями с общественностью. Оптовые и розничные звенья цепочки брали на себя сбор информации о конкурентах, изменениях, происходящих в региональных каналах распределения и в поведении потребителей.

3. *Принятие решений.* Владельцы марки могли сами принимать все решения, касающиеся маркетинга, или поручать принятие решений дистрибьюторам, либо совместно определять политику.

Развитие технологий заметно повлияло на первый аспект системы распределения и в меньшей степени на всю их совокупность. Производство в большей степени стало ориентироваться на нужды потребителя. Именно благодаря ориентации на потребителя автомобиль теперь изготавливается именно таким, каким его желают видеть покупатели. Коллекции одежды, изготавливаемые швейными предприятиями, отправляются из цеха прямо в магазины в соответствии с заказами. Товары проходят путь от двери к двери и вовремя попадают на место назначения. Воплощением мечты стала одежда, производимая компанией *Levi's*, которая доставляется в магазин через десять дней после того, как продавец снял мерку с покупателя.

Если перевести вышесказанное на язык экономики, мы должны отметить, что каждое звено цепочки распределения вносит свой вклад в создание стоимости товара, производит добавленную стоимость, которая лежит в основе получаемой дистрибьюторами прибыли. Тот факт, что основная часть добавленной стоимости создается производителем, а также давление, оказываемое на цены со стороны потребителя, стимулируют производителя к со-

кращению цепочки посредников, ликвидации звеньев, без которых можно и обойтись. Принимая решение о сокращении звеньев, необходимо принимать в расчет не только затраты на материально-техническое обеспечение, но и влияние, которое окажет уменьшение длины цепочки на поступление информации и процесс принятия решений. Кроме того, обычно розничные торговцы берут на себя все большее число функций распределения, тем самым вынуждая поставщиков значительно снижать цены.

По мере того как происходит сокращение звеньев традиционных цепочек распределения, постоянно появляются новые, и владельцу марки необходимо принимать все те же решения, касающиеся трех основных аспектов распределения, ответственность которых постоянно возрастает.

***На каждом этапе цепочки распределения создается добавленная стоимость, лежащая в основе прибыли дистрибьюторов.***

1. Следует ли ему ориентироваться на небольшие специализированные компании или на крупные универсальные предприятия?

2. Насколько необходим, реален или разумен контроль за дистрибьютором?

В самом деле, до какой степени распространяются партнерские отношения, в какой мере дистрибьютору позволено ставить условия поставщику?

3. Насколько желательно и возможно обходить посредников и работать непосредственно с розничными торговцами или потребителями?

Ответить на поставленные вопросы вам поможет концепция «критической массы», разработанная для управления портфелем торговых марок. Портфель, обладающий критической массой, обладает достаточной силой, позволяющей завоевать уважение потребителей или по крайней мере привлечь серьезное внимание публики. Когда-то английские пивоваренные компании сформировали портфели марок безалкогольных напитков, которые продавались в принадлежащих производителям барах и в меньшей степени в розничных магазинах. Продажи шли не очень хорошо, поскольку масса портфелей не достигала критического уровня. Когда один из производителей добавил в свой пакет напитки под маркой *Coca-Cola*, расстановка сил резко изменилась – благодаря критической массе пакет пробился к основным покупателям.

*Антону Руперту*, владельцу Южно-Африканской табачной компании *Rembrandt*, удалось создать настоящую международную табачную империю, потеснив такие известные марки, как *Rothmans* и *Cartier*, при помощи умелых слияний и поглощений в цепочке распределения. Чтобы контролировать одно ее звено, требуется иметь в собственности 50,1 % акций, т. е. если компания оценивается в \$400 млн, для покупки контрольного пакета акций необходимо \$200,4 млн. Тем не менее можно обойтись и вдвое меньшей суммой, если поглощения проводит компания, в которой вам уже принадлежит контрольный пакет. *А. Руперту* удалось создать огромную сеть подконтрольных компаний, затратив на ее формирование относительно небольшие средства.

Описанная ситуация отражает проблему критической массы для владельца малоизвестной торговой марки. Если она входит в портфель крупного дистрибьютора, то, скорее всего, затеряется в нем. Однако, если марка обладает критической массой в пакете специализированной компании-импортера, которая в свою очередь обладает критической массой в портфеле дистрибьютора, все складывается весьма удачно. Если критическая масса марки определяется долей в 10 % (что совсем неплохо), производителю, марка которого достигла 1 %, остается только работать, работать и работать. С другой стороны, если тот же самый производитель обладает долей в размере 10 % в пакете дистрибьютора, которому принадлежит 10 % в портфеле розничного торговца, марка производителя едва-едва достигнет критической массы.

Таким образом, необходимость достижения критической массы ведет к увеличению количества звеньев эффективного распределения, в то время как современные тенденции в материально-техническом обеспечении, получении информации, принятии решений движутся в противоположном направлении. Попытка разрешить противоречие – одна из причин приобретения крупными компаниями новых торговых марок. Теоретически репутация последне-

го владельца увеличивает критическую массу марки. Когда компания *Procter & Gamble* приобрела *Vicks*, предприятие по изготовлению безрецептурных лекарств, сомнений в критической массе портфеля *P&G* уже не возникало.

**Достижение критической массы портфеля торговых марок – первый шаг к процветанию.**

Для поставщика достижение им критической массы портфеля торговых марок – первый шаг к процветанию. Те, кто его так и не сделал, остались на вторых ролях, те, кто переступил порог, получили возможность либо создания конструктивных партнерских отношений, либо ведения бесполезных позиционных войн. В товарных категориях с большими объемами продаж розничные торговцы заинтересованы только в продукции ведущих производителей и в своих частных торговых марках. Однако значение крупных поставщиков возрастает во многом благодаря тому, что они получили возможность размещать в торговых залах супермаркетов широкий диапазон товаров. Это привело к тому, что другие производители сконцентрировались на выполнении специализированных заказов розничной торговли, так как крупные компании считают, что такая работа слишком сложна. Правда, никто и не говорит, что это просто.

## Информация

Через все рассмотренные аспекты красной нитью проходит потребность производителя в информации, включающей четыре важнейших элемента маркетинга: продукта (*Product*), цены (*Price*), представления товара потребителям (*Promotion*) и места (*Place*). Где находится потребитель сейчас и в каком месте он окажется через некоторое время? Канал распределения заканчивается там, где находится потребитель. Обладая компьютерными технологиями, розничный торговец собирает огромное количество данных о каждой марке, включая данные о том, где она была продана и по какой цене. Доступ к этим данным могут и должны получить и производитель, и оптовые торговцы.

Абсурдна идея о том, что производители должны обладать информацией о каждой операции, касающейся их марки. Необходимо уменьшение до разумных пропорций данных, поступающих в отдел маркетинга. Ведь информация отнюдь не должна проходить в обратном направлении по тем же каналам, что и сам продукт. Двойная обработка информации ведет к таким же издержкам, как и бессмысленные перевозки ящиков. Возрастает риск того, что из поля зрения маркетолога выпадут ключевые факты.

Когда вы рассматриваете каналы распределения торговой марки, постарайтесь не упустить из виду информационные каналы, по которым данные о реакции потребителей доходят до владельца марки. Возможно ли ускорить этот процесс или снизить связанные с ним издержки?

Сама мысль о том, что база данных о распределении продукции будет в полном объеме доступна владельцу марки, может вызвать ужас и у дистрибьюторов, и у производителя. Большинство из нас носит одежду не только для тепла, но и для того, чтобы пристойно выглядеть на публике. В то же время сотрудничество, совместная работа должны подкрепляться доверием, проявляющимся в обмене информацией о реальном положении дел. Дистрибьютор нуждается в информации о планах владельца марки в не меньшей степени, чем производитель нуждается в конкретных фактах о положении дел на рынке.

Роль дистрибьютора не ограничивается формированием одного из видов связи между потребителем и владельцем марки. Дистрибьютор (не имеет значения, полностью ли он независим от производителя или каким-то образом подчинен ему) стремится к достижению целого комплекса целей: увеличению прибыли, снижению издержек, участию в конкурентной борьбе. Какие бы составляющие маркетинга-микс не находились под его контролем, каждый дистрибьютор принимает решение о наилучшем соотношении цен и объема сбыта, которое, как правило, будет отличаться от тактики его коллег, что выражается в территориальном разделении рынков на национальном или региональном уровнях: один дистрибьютор оперирует на одном рынке.



Изменение моделей поведения потребителей и возрастающая концентрация дистрибуторской деятельности меняют устоявшиеся взаимоотношения. Повышение уровня обслуживания, возрастание влияния розничной торговли в некоторых секторах рынка приводят к ограничению функций дистрибуторов. Так, в торговле автомобилями функции дистрибуторов свелись к тому, что они выступают, скорее, экспертами и консультантами, а не торговцами.

***Дистрибутор нуждается в информации о планах владельца марки в не меньшей степени, чем производитель нуждается в конкретных фактах о положении на рынке.***

Раз уж мы упомянули о торговле автомобилями, рассмотрим следующий пример. Утверждение о том, что в демонстрационном зале потенциальный покупатель должен получить представление об индивидуальности, о наиболее привлекательных характеристиках выставленного на продажу автомобиля, не нуждается в особых обоснованиях. Однако в Великобритании участие производителя в торговле автомобилями постоянно снижается. Розничный торговец обычно продает машины самых разных марок. По меньшей мере автомобильные компании недостаточно эффективно доносят до розничных торговцев идею того, как должна представляться индивидуальность марки, а розничный торговец в свою очередь заинтересован в положительном имидже собственного демонстрационного зала, который может и не соответствовать образу автомобиля конкретного производителя. Вследствие этого на уровне демонстрации маркетинговые возможности реализуются не в полном объеме. Осознавая этот факт, южнокорейский производитель автомобилей *Daewoo* вышел на прямые контакты с другими производителями, организовал собственную сбытовую сеть, что позволило укрепить позиции этой марки на рынке.

Если на одном рынке оперируют несколько дистрибуторов, неизбежно возникновение разногласий. Разделение сфер влияния на потребительские сегменты обычно нарушается самими потребителями (вспомните пример с Калифорнией). Те, кто имеет возможность приобрести продукцию по низким ценам, неизбежно будут стремиться извлечь из этого преимущества прибыль. Вне зависимости от возможной в дальнейшем степени концентрации оптовой торговли все большая часть функций маркетинга-микс переходит вверх по цепочке распределения, и ее рациональная основа (приближение маркетинга к потребителю, снижение издержек) уходит из-под ног дистрибуторов.

### **Дружеские отношения и денежная выгода**

Маркетинг, и в особенности маркетинг международный, можно определить как управление отношениями между маркой и различными участниками цепочки распределения, включая конечного потребителя. Маркетинг отношений мы рассмотрим в гл. 25, однако здесь стоит обратить внимание на то, что большая часть исследователей данной темы попали в порочный круг, утверждая, что успех в бизнесе зависит прежде всего от деловых отношений партнеров, ключевой фактор которых – доверие. Было бы странно, если бы успех и доверие никак не коррелировались, однако, по нашему мнению, не столько доверие приводит к успеху, скорее неудача ведет к недоверию. Мы можем быть твердо уверены только в том, что хорошие партнерские отношения – необходимое, но не достаточное условие преуспевания бизнеса.

***Хорошие партнерские отношения участников цепочки распределения необходимое, но не достаточное условие преуспевания бизнеса.***

Другой взгляд на отношения участников бизнеса косвенно затрагивался в предыдущем разделе: основной вопрос заключается в том, кто владеет информацией и как происходит обмен данными. Первоначально дистрибутор имеет гораздо больше информации о рынке, чем владелец марки. Выглядит достаточно логичным, что тот, кто владеет информацией, и должен принимать решения. Со временем владелец марки приобретает опыт, особенно если ему приходится сотрудничать со многими дистрибуторами. С другой стороны, дистрибуторы прекрасно понимают, что владеют важной информацией. Они отнюдь не горят желанием поделиться ею с поставщиками, которые, возможно с сожалением, сократят ставшие

лишними звенья, как только освоят новые функции.

Оценка эффективности деятельности дистрибьюторов субъективна не менее, чем всякая другая личная оценка. Деятельность тех, кого нашли лично вы, не вызывает нареканий, а оптовики, доставшиеся вам в наследство от предшественника, совершают массу очевидных ошибок. Крупные корпорации в сравнении с семейными компаниями гораздо чаще сталкиваются с проблемами в этой области. Отношения с дистрибьюторами последних часто строятся на дружеских или родственных связях. Нормой являются многоуровневые контакты, хотя бы потому, что таким способом удается поддерживать непрерывность бизнеса.

Китайцы полагают, что хорошие человеческие отношения ведут к плодотворному деловому сотрудничеству. Даже если оно не заладится, у вас остаются дружеские отношения с людьми, что гораздо важнее товарно-денежных отношений. На Западе мы склонны сначала строить свой бизнес, считая, что отношения с партнерами приложатся к нему сами собой. В конечном счете оказывается, что восточный подход более эффективен, однако следование ему связано с решением непростых проблем: как и с кем завязать такие дружеские отношения, которые впоследствии обернутся еще и денежной выгодой.

Управление каналами распределения требует хорошего понимания маркетинга, владения информацией о рынке и навыков общения. Формирование деловых способностей требует времени, о них не следует забывать ни при каких обстоятельствах. Система распределения постоянно развивается и требует регулярного серьезного анализа. Эффективность ее может быть высокой, но если подводные течения жизни изменят запросы розничного торговца и потребителя, возможно, вам придется прокладывать новые каналы.

### Эффективный ответ потребителям

Английская система обмена данными *Electronic Data Interchange (EDI)* изначально была предназначена для сокращения бумажного потока между поставщиками и потребителями, ликвидации дублирующих друг друга заказов, накладных, счетов и платежей. Ей предшествовала система *Tradant* – логическое развитие универсальной нумерации товаров (штриховой код), которая предоставляла независимым компаниям возможность мгновенно получать информацию о ситуации на товарных складах.

***Стремление к повышению эффективности цепочки распределения с помощью сетевых баз данных привело к возникновению системы эффективного ответа потребителю.***

Другими словами, изначально каждая компания создавала собственную систему идентификации продукции, что делало невозможным использование ее другими пользователями, в частности дистрибьюторами и розничной торговлей. Последние были вынуждены обязательно перекодировать прибывающий товар по своей системе. Штриховые коды обеспечили «универсальную» (в Северной Америке и в Европе действуют разные системы) идентификацию товаров, что дало возможность передачи данных о накладных, счетах, кредитах и скидках посредством электронных средств коммуникации. *Tradant* была опробована в Великобритании в 1984 г. и введена в широкую эксплуатацию в апреле 1985, с этого момента появилась реальная возможность значительного упрощения канцелярских процедур. *EDI* обладала большей привлекательностью для крупных компаний, начальные затраты которых распределялись на широкий пакет услуг. Сегодня *EDI* используется самыми разными компаниями, поскольку это соответствует запросам их клиентов,

В США попытка повышения эффективности цепочки распределения с помощью сетевых баз данных привела к возникновению системы эффективного ответа потребителю (*ЭОП*). Ее самый привлекательный аспект заключается в эффективном пополнении запасов благодаря обмену информацией об их состоянии на всех стадиях коммуникации, а также смягчению «острых углов» продвижения товаров на рынок, когда во время мероприятий, связанных со снижением цен и повышением объемов сбыта, возникает необходимость внесения корректив в систему снабжения. В 1993 г. 16 ведущих производителей продуктов в США, оптовиков и розничных торговцев пришли к выводу, что, используя более совершен-

ную координацию поставок, только в секторе торговли бакалейными товарами можно добиться экономии в размере \$30 млрд. Многие из тех компаний, которые поддержали инициативу введения в США системы эффективного ответа, работая на европейском рынке, столкнулись со сложностями, связанными с отсутствием единых стандартов и различиями в национальном законодательстве.

Хотя термин «*эффективный ответ потребителю*» родился не так давно, концепция партнерских отношений, включающая в себя двусторонний обмен информацией, была давно известна в Японии как «*быстрый отклик*». В других странах она впервые была применена в швейной промышленности. Особенность этой отрасли – необходимость теснейшего сотрудничества розничной торговли и производителей, позволяющего мгновенно реагировать на быстро меняющуюся моду и не допускать скопления избыточных (связанных с сезонностью) запасов в магазинах.

По существу концепция эффективного ответа потребителю предполагает отношение к процессу распределения как к единому целому и направлена на установление устойчивого обмена информацией между потребителями, торговлей и производителями, между которыми и могут быть распределены сэкономленные средства. Акцент на потребителе в названии концепции отражает стремление к равноправному сотрудничеству как по горизонтали (среди конкурентов), так и по вертикали (вверх и вниз по цепочке) основных производителей США.

Таким образом, концепция эффективного ответа потребителям подразумевает не просто автоматизацию информационных потоков, но и новую «*философию*». Другими словами, эффективное использование общих стандартов и оценочных систем требует тесного сотрудничества конкурирующих компаний.

### **Эффективный ответ потребителю в действии**

Американская компания *Golden Cat* при прогнозировании объемов сбыта использует прикладную компьютерную программу, учитывающую мероприятия по продвижению товара на рынок, погоду и другие переменные величины, а также обеспечивающую постоянное слежение за уровнем складских запасов, и включает в себя обмен данными с основными розничными торговцами.

В одном из супермаркетов, в котором объем сбыта ковриков для кошек, производимых *Golden Cat*, достигал \$4 млн, после введения новой системы прибыли увеличились в два раза. Компания изменила товарный ассортимент, сократила складские запасы, а также стала продавать товар в кредит. Произошли изменения и во внутренней организации *Golden Cat*. В компании созданы группы, занимающиеся розничной торговлей, в которые входят представители других отделов (снабжения, сбыта, маркетинга). Толчком для принятия такого решения послужила возможность получения информации непосредственно из супермаркетов. Специалисты компании-производителя постоянно анализируют поступающие из супермаркетов данные и разрабатывают новые формы производства и торговли.

Сейчас *Golden Cat* планирует мероприятия по продвижению товара и торговлю на полгода вперед, работая рука об руку с розничными торговцами, постоянно корректируя свои отношения с ними. Рынок изменяется, и розничная торговля прекрасно осознает, что необходимо привлекать покупателей в магазин, а не просто выкладывать на прилавки товар.

### **Проблемы, связанные с эффективным ответом потребителю**

Не следует воспринимать эффективный ответ потребителю только как попытку повышения производительности пищевой промышленности, поскольку его конечная цель состоит в использовании информационных технологий и создании тесных отношений между дистрибьюторами и производителями, что приведет не только к уменьшению затрат, но и к более полному удовлетворению потребностей покупателей. Использование концепции ЭОП несет с собой четыре основных преимущества.

1. *Ассортимент торговой точки.* ЭОП позволяет усовершенствовать управление то-

варными категориями. Решение о том, что и как положить на магазинную полку, принимается на основе достоверной информации о покупательском спросе, что ведет к повышению рентабельности категории. Маркетологи компаний-производителей помогают супермаркетам повысить степень точности исследований, проводят анализ товарных категорий по секциям, а не для торговой точки в целом. Возрастающие объемы сбыта продукции и валовая прибыль на квадратный метр торговой площади, а также увеличение скорости оборота запасов обеспечивают экономию в 1,5 % от объема сбыта бакалейных товаров.

**Цель ЭОП состоит в использовании информационных технологий и формировании тесных отношений между дистрибьюторами и производителями, что приведет не только к уменьшению затрат, но и к более полному удовлетворению потребностей покупателей.**

2. *Комплектование поставок.* Комплектование поставок основывается на учете действительного и прогнозируемого спроса со стороны торговой точки/ потребителя, а не на создании запасов для распродаж или других традиционных методов продвижения товаров, нацеленных на завоевание операционной монополии на меняющемся рынке. Каждому производителю известны объемы своего сбыта, но для того, чтобы отследить прохождение продукции по каналам распределения, необходимо использование совершенных информационных технологий и сотрудничество всех звеньев цепочки. Общий размер ожидаемой экономии, получаемой за 2, 3, 5 месяцев, составляет 4 % объема сбыта бакалейных товаров и приводит к уменьшению уровня запасов на 40 %.

3. *Продвижение товара.* Повышается точность оценки эффективности мероприятий по продвижению товара. Получение достоверных своевременных данных об уровне объема сбыта приводит к снижению расходов на обработку информации и ее проверку. Вовремя принимаются решения о сглаживании «острых углов», возникающих в движении товаров от производителя к торговле, связанных с проведением различных мероприятий по продвижению товара на рынок. Так, частота и регулярность различных распродаж в США в сочетании с наличием больших складских помещений привели к тому, что потребители стараются закупить необходимые им товары только в дни торговли по сниженным ценам. Таким образом, на производство падает повышенная нагрузка во время мероприятий по продвижению товара, а в остальное время мощности часто простаивают. ЭОП, как и система ежедневных низких цен, – стратегическая попытка преодолеть неэффективное распределение затрат. Общий размер ожидаемой экономии составляет сумму, эквивалентную 4,3 % объема сбыта бакалейных товаров.

4. *Представление товара.* Сотрудничество розничной торговли и производителя позволяет разрабатывать и производить продукцию, в максимальной степени соответствующую потребностям покупателей, и быстро реагировать на их изменения. Современные информационные технологии позволяют анализировать ход продаж небольших контрольных партий новых товаров и делать прогнозы на будущее (следует помнить о том, что подавляющее большинство новых товаров оказывается неудачным). Экономия составляет сумму, эквивалентную 0,9 % объема сбыта бакалейных товаров.

Использование системы ЭОП приводит к возникновению следующих проблем.

- Прямая отправка любых грузов иначе, чем в контейнерах с паллетами, повышает издержки производителя.
- Партнерские отношения предполагают, что один из производителей отвечает за управление товарной категорией в определенном регионе. Он становится *primus inter pares* (первым среди равных), что может привести к обострению конкуренции между производителями.
- Хотя 40 % предполагаемой экономии связаны с маркетингом, маркетологов привлекают к участию в обсуждении ЭОП очень редко.
- Производители прохладительных напитков считают, что затраты, требующиеся на соответствие требованиям ЭОП, в их отрасли неэффективны.
- ЭОП требует наличия критической массы, т. е. достаточного количества участвующих в программе производителей. Другими словами, преимущества новых систем, будь то ин-

формационные технологии или физическое распределение, становятся зримыми только при условии их стандартизации. Компании *Procter & Gamble* и *Quaker Oats* используют систему ЭОП в работе с крупнейшими розничными клиентами, но для этого требуется как горизонтальная (между поставщиками), так и вертикальная (между каналами) интеграция.

- Система ЭОП требует коренного изменения программы управления сбытом.

### **Заключение**

Производитель должен быть уверен, что его продукция обязательно окажется там, где ее ищет потребитель. Компания *Coca-Cola* всегда стремилась к универсальности распространения своей марки, ее девиз «*на расстоянии вытянутой руки*» подразумевает, что потребитель в любой точке планеты имеет право незамедлительно получить заветную бутылочку. Для элитных товаров к такому подходу следует добавить: в любом месте, согласуясь с имиджем марки и ее индивидуальностью.

Если вы хотите добиться идеального распределения своей продукции, вы должны управлять всем каналом, а не только его входом и выходом.

### **ТЕМА**

#### **КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ**

- Глубина каналов распределения со временем уменьшается, но зато их ширина увеличивается. Количество шагов, которые производители должны сделать навстречу потребителю, сокращается, но возможности розничных торговцев возрастают. Ежегодный обзор состояния каналов распределения как часть маркетингового плана позволяет расставить новые форватерные вехи.

- Изменения в покупательских предпочтениях связаны с трансформацией стиля жизни основной массы населения. Покупка и доставка товара должны быть удобными для потребителя в любом звене цепочки распределения.

- Когда вы будете анализировать состояние каналов распределения, рассматривайте материально-техническое обеспечение, поступление информации и соотношение компонентов маркетинга-микс, т. е. формирование ценовой политики, рекламу, упаковку и продвижение товара.

- Убедитесь в том, что каждое звено цепи распределения обладает критической массой и способно выдержать давление сбыта.

- Что вы можете сказать об организации работы дистрибьюторов? Относитесь к ним, как к равноправным партнерам.

- Эффективное применение технологий ЭОП требует изменения философии всех участников цепочки распределения, ориентации на сотрудничество, а не на конкуренцию. Новые технологии сами по себе не в состоянии обеспечить увеличение рентабельности товарной категории, вы должны активно управлять движением по каналам распределения.

### **ГЛАВА 5**

#### **РАСШИРЕНИЕ ГРАНИЦ ТОРГОВЫХ МАРК И «СЕМЕЙНЫЕ» ПРОБЛЕМЫ**

##### **Торговая марка превращается в сложный комплекс продукта и субмарок**

Основные вопросы

- Расширение границ торговой марки и ассортимент продукции
- Способы расширения границ: перераспределение, дополнение, вытягивание, оживление
- Члены семьи торговой марки
- Обрезание «засохших веток»

- Управление процессом расширения
- Управление пакетом

## Расширение границ торговой марки и ассортимент продукции

### ***Расширение границ торговых марок выгодно прежде всего экономически.***

Термин «расширение границ торговой марки» означает производство новых видов продукции, которые реализуются под хорошо зарекомендовавшей себя маркой. Не путайте расширение границ марки и простое изменение цвета, размеров и форм товаров. Так, скажем, границы торговой марки *Mars* сначала охватывали кондитерские изделия, а впоследствии они расширились до мороженого и молочных коктейлей, границы марки *Quaker* (каши) постепенно распространились на хлебобулочные изделия. Согласитесь, что это явление другого порядка, чем розлив компанией *Coca-Cola* прохладительных напитков в стеклянные и пластмассовые бутылки объемом от 0,33 до 1,5 л.

Расширение границ торговой марки эффективно прежде всего экономически, поскольку компания уже произвела основные инвестиции в ее продвижение на рынок, марка завоевала доверие покупателей, а поиск новых дистрибьюторов не так уж сложен. Практика расширения границ марок достигла циклического подъема в 1980-е гг., когда компании, ориентированные на получение прибыли, всю эксплуатацию имеющийся у них марочный капитал. Вероятность провала новых марок, оцениваемая как сорок к одному, уменьшается в случае, когда новый продукт сам по себе оказывается достаточно эффективным. Эту идею сложно назвать новой. Американская компания *Heinz* ставит себе в заслугу то, что под ее торговой маркой продаются 57 различных видов продуктов. Еще на заре возникновения торговых марок их капитал создавался и поддерживался выдвиганием новых продуктов и деликатным отказом от «услуг» устаревших, утративших популярность товаров.

В то же время расширение границ марки связано с определенным риском. Слишком большое количество продуктов под одним и тем же именем может привести к размыванию престижа марки. Французы называют это «*вульгаризацией*»; так, в итоге десятилетнего интенсивного расширения границ марка *Pierre Cardin* резко утратила былую привлекательность. Непродуманные расширения ставят под угрозу саму суть марки. Не усомнится ли потребитель в изначальной чистоте минеральной воды *Perrier*, если почувствует в ней аромат лимона или апельсина?

Расширения обычно воспринимаются как новые продукты, выпускаемые по приблизительно той же относительной цене. Цена рубашки *Lacoste*, измеренная в товарном эквиваленте, приблизительно равна цене любого другого предмета одежды *Lacoste*. Однако, когда лицензию на использование торговой марки получают другие компании, возникает реальная угроза подрыва ее репутации. Костюмы от *Christian Dior* были относительно дешевле парфюмерии этой компании, что привело к неприятным, но исправимым последствиям.

Существует другой тип расширения, более приемлемый на латиноамериканском и японском рынках: «*территориальная экспансия*» марки сопровождается возрастанием цены новых продуктов, относящихся к той же товарной категории. Маркетологи компаний, производящих виски, испытывали большие трудности, убеждая британских и американских любителей горячительных напитков в том, что им стоит попробовать высококачественные сорта напитков, относящихся к той же категории продукта. Японцам же удалось найти способ постепенного повышения цен на виски. По мере роста общественного благосостояния потребители Страны восходящего солнца постепенно переходят от простых сортов виски к элитным маркам. С другой стороны, компания *Nestle* привила британским потребителям привычку к дорогому кофе *Gold Blend*, преимущества которого перед обычными сортами были очевидны.

Сегодня стратегия и тактика маркетинга, как никогда раньше, зависят от особенностей страны, в которой реализуется продукт, категории товара и сроков его реализации. В то же время маркетологи стремятся привести индивидуальные продукты к единому стандарту в глобальном масштабе. Избирательные расширения национальных марок являются одним из

способов выхода компании на мировой рынок.

### Способы расширения границ торговых марок

1. Расширение ассортимента продукции компании нередко приводит к изменениям в марочном портфеле компании. *Каннибализацию* (продвижение на рынок нового продукта или услуг с полным осознанием того, что они подрывают позиции других продуктов или услуг данного производителя) предлагают оценивать разными способами, и в частности как рыночный сегмент марки, как если бы расширения ее границ не производилось, минус планируемый объем производства. Возможно, предлагаемый принцип и справедлив теоретически, однако реализовать его на практике невозможно. Как правило, мы просто вычитаем из рыночного сегмента торговой марки до расширения сегмент рынка марки после расширения (без учета новой продукции). Иногда выпуск новой продукции ведет к расширению потребления старой: рекламная кампания, сопровождавшая выпуск мороженого *Mars*, привела к увеличению рыночного сегмента одноименных шоколадных батончиков. Известны примеры, когда при расширении границ торговой марки рыночные сегменты различных видов уже выпускавшейся продукции сокращаются равномерно, как если бы компания начала выпуск товаров под новой маркой. В частности, при расширении скорее будет сокращаться потребление аналогичной продукции конкурентов, а не «родственников»: продвижение на рынок каждой новой марки стиральных порошков приводит к уменьшению рыночных сегментов других порошков, а не продукции той же марки (отбеливателей или мыла).

2. Новые продукты должны *дополнять* друг друга, а в идеале – укреплять рыночные позиции марки в целом. Марка олицетворяет отношения производителя и потребителя. Упрочит ли расширение существующие отношения? Качество товаров, которые расширяют границы марки, должно быть по меньшей мере таким же, как и качество ее «родоначальника». Хотя большинство маркетологов уверено в том, что они, с их опытом, в состоянии отличить хорошее «дополнение» марки от плохого, высказываемые ими по этому поводу соображения значительно различаются. Все знают, как определить лучшее дополнение, после того как новому товару уже сопутствовал успех. Задним умом все крепки. Разве сейчас кто-нибудь осмелится поставить под сомнение, что копировальные аппараты *Ricoh* великолепно дополняют линию фотоаппаратов *Ricoh*, поскольку оба продукта передают изображение с точностью до долей миллиметра?

3. Другой способ дополнения опирается на рациональный подход. Вероятность того, что новый продукт повредит положительному восприятию марки, уменьшается в тех случаях, когда расширение ее границ проводится с умом, хотя стороннему наблюдателю появление нового продукта может показаться случайностью. Расширения марки водки *Virgin* были менее случайными, чем это могло показаться на первый взгляд. Говоря в терминах продукта, появление на авиалиниях спектра напитков в диапазоне от колы до водки обычно воспринимается как слишком широкий шаг, однако целевой сегмент рынка и индивидуальность марки полностью соответствовали друг другу. Практически все дело в избираемом стиле.

4. Расширение границ торговой марки может привести к повышению эффективности расходов на рекламу, которая охватывает большее количество продуктов. Существуют ли пределы расширению границ и, если на то пошло, рекламы? Ширина диапазона объединяемых торговой маркой продуктов всякий раз определяется ее индивидуальными характеристиками и нуждается в возрастающей рекламной поддержке. Здесь можно провести аналогию с резинкой: всем известно, что, если ее растягивать, в какой-то момент она обязательно лопнет. Однако вряд ли кто решится предсказать, в какой именно момент времени это произойдет. Производство *Crystal Clear Pepsi* («Кристалльно чистый Пепси», новый тип прохладительного напитка) в свое время казалось неплохой идеей, однако, пожалуй, не стоило заходить настолько далеко и делать привычный «Пепси» бесцветным.

5. Расширение границ торговой марки обычно приводит к краткосрочному увеличению прибыли. Однако маркетолог не имеет права упускать из виду общее положение марки. Возможны следующие варианты его действий. В случае получения положительных результатов

расширения производство нового продукта продолжается. В противном случае возможен выпуск нового продукта под другим именем или использование дополнительных ресурсов имеющегося портфеля торговых марок. Каково будет влияние каждой акции на марочный капитал и рентабельность продукции? Совокупный эффект расширений может негативно повлиять на марочный капитал; необходимо разработать контрмеры.

6. Появление новых продуктов требует от службы сбыта во всех звеньях цепочки распределения значительных усилий и затрат времени с непредсказуемым результатом: возможно, придется столкнуться с каннибализацией одного (нескольких) продуктов или возобновлением интереса потребителей ко всему диапазону продуктов. Очевидно, что чистый эффект должен быть положительным. Возможно, успех нового продукта поможет вам понять, что пришло время «*обрезать сухие ветки*». Если в 1980-х гг. производители сконцентрировались на расширении границ торговых марок, в 1990-х гг. в моду вошло сокращение отживших свое марок, фокус внимания маркетологов переместился на продвижении марок-победительниц.

7. Когда на сцену выходит новый «*знаменосец*», как, например, в случае, когда стиральный порошок *Persil* вытеснил хозяйственное мыло *Persil*, это положение значительно отличается от ситуации, когда на рынок выходит новый товар, например новый сорт кошачьего корма. Почувствуйте разницу между оживлением интереса потребителей к марке и ее расширением. Раздобревший с возрастом человек далеко не всегда чувствует себя здоровым, так и с торговой маркой. Однако, возможно, вас утешит то, что ваши размеры заставляют конкурентов держаться в отдалении. Если ваша марка заполонила все магазинные полки, ей это, возможно, и не пойдет на пользу, но уж соперникам-то она не даст разгуляться.

8. Оправдавшиеся расширения границ торговой марки увеличивают ее капитал, поскольку марка занимает запланированные рыночные позиции и/или они изменяются в желаемом направлении. Производство элитных сортов виски не только привело к увеличению прибылей в результате каннибализации менее качественных, дешевых собратьев, но и улучшило имидж всего «*семейства*». Расширение марки, сопровождающееся повышением качества и цены продукта, предпочтительнее расширения, сопровождающегося снижением его качества и цены.

### Марочные семейства

По мере расширения границ торговой марки определение марочного капитала становится все более и более сложным. Как вы оцените ощущаемое качество *Sony*, если эта марка появляется на мириадах продуктов, начиная от телевизора и заканчивая местным кинотеатром? Что еще хуже, марочное семейство нередко состоит из ярких индивидуальностей: диетический продукт компании *Kellogs* под названием *Special-K* значительно отличается от других товаров, в частности высококалорийных круп *Kellog*. *Special-K* почти самостоятельная марка. Компания *Nestle* не пожалела десятков миллионов долларов на покупку торговых марок компании *Rowntree*. Особенно ее привлекала марка *Kit Kat*. Теперь имя *Nestle* крупными буквами напечатано на упаковке *Kit Kat*. Как это повлияло на марочный капитал (а) *Nestle*, (б) *Kit Kat*? Ваши ответы направляйте, пожалуйста, в Швейцарию.

Может помочь аналогия с воздушным шаром: чем выше он поднимается в небо, тем большая тень от него ложится на землю, но чем выше он поднимается, тем он должен быть больше и обладать большей подъемной силой, чтобы компенсировать разреженность воздуха. Воздушный шар это, разумеется, марка: чем она выше, тем более абстрактной должна быть ее стоимость. Чем больше продуктов находится в ее корзине, тем больше должна быть ее «*подъемная сила*».

Таким образом, очевидные преимущества мегамарок (один рекламный бюджет чего стоит) нивелируются увеличивающимся размером этого бюджета. Мегамарки лишены того доверия или узнаваемости, которыми обладают торговые марки уникальных продуктов. Они ориентируются на псевдодифференциацию, которая достигается при помощи рекламы. А размеры необходимого для этого рекламного бюджета обычно не устраивают бухгалтерию.



***Мегамарки лишены того доверия и узнаваемости, которыми обладают торговые марки уникальных продуктов.***

Здесь мы еще раз сталкиваемся с культурными различиями Востока и Запада. Названия таких *кейрецу* (корпораций), как *Mitsui* или *Mitsubishi*, вселяют в японского потребителя непоколебимую уверенность в качестве предлагаемого товара, в то время как европейскому потребителю, когда он слышит названия компаний, производящих пользующиеся массовым спросом консервированные продукты, в первую очередь в голову приходит мысль об используемых в них консервантах.

Когда имена марок выстроены в соответствии с какой-то непонятной иерархией и когда они распространяются на огромное количество продуктов, оценить марочный капитал весьма затруднительно. По мере того как возрастает количество марок, усиливается значение индивидуальности марки. Маркетолог должен начать с определения того, в какой степени эти марки и внутренние отношения между продуктами способствуют укреплению их рыночных позиций, а в какой они конкурируют между собой. Затем с целью определения, усиливается ли индивидуальность марки или снижается, рассматривается каждая марка в отдельности. Принципы оценки здоровья марки и марочного семейства одинаковы.

### Удаление

В принципе удаление из семейства торговой марки *«провинившихся»* продуктов есть отрицательное расширение. Здесь действует принцип зеркального отражения, однако полная симметрия отсутствует. Анализ предельных величин показывает, что компании выгодно увеличивать число единиц складского учета до тех пор, пока цена на продукцию превышает предельные издержки. Причина заключается в том, что увеличение видов продукции подчиняется законам арифметической прогрессии, а инвестиции в новые производственные мощности и накладные расходы возрастают в геометрической.

Прогнозы рыночной ситуации, которыми обосновывают необходимость добавления или удаления продуктов из семейства торговой марки, не отличаются особой точностью. Мы уже обращали внимание читателей на то, что волны расширений и рационализации, периодически охватывающие промышленность, напоминают приливы и отливы моды.

***Расширение ассортимента продукции должно происходить постепенно, а рационализация проводится редко, но в максимальном объеме.***

Отсутствует симметрия и в ценовой политике. Как правило, цены на продукцию увеличивают постепенно, шаг за шагом, а снижают их резко. Аналогично расширение ассортимента должно проходить последовательно, без спешки, а рационализация проводится редко, но в максимальном объеме. Причина такой асимметрии состоит в том, что, если компания стремится к экономии средств, удаление продуктов должно сопровождаться сокращением других статей расходов. Рационализация влечет за собой и сокращения персонала отдела сбыта. Другой вариант сокращения потребности в ресурсах – отказ от новых инвестиций и нерентабельных видов продукции.

Хотя маркетологи прежде всего стремятся к прибыли, они обязаны постоянно контролировать состояние марочного капитала, увеличение которого может компенсировать сокращение объема прибыли.

### Управление процессом расширения

Решение о политике расширения принимается легко; куда сложнее реализовать его. Плохо дополняющий вашу марку, но великолепный по своим потребительским качествам продукт, при разработке которого учитывался стиль и индивидуальность торговой марки, приносит несравнимо лучшие результаты, чем отлично дополняющий ваш ассортимент, но бездарный во всех других отношениях товар. Для того, чтобы на рынке успешно закрепилось растущее марочное семейство, необходима совместная работа большого числа менеджеров. Их опыт и корпоративные знания повышают шансы семейства, однако, задумайтесь над во-

просом: благодушный вид собравшихся за столом переговоров менеджеров свидетельствует о воцарившемся согласии или они одобрительно кивают только потому, что шеф-повару особенно удался сегодняшний обед? Субъективность и тонкость такого предмета, как расширение границ торговой марки, делают его особенно уязвимым для неправильных оценок; за видимостью согласия вовлеченных сторон трудно разглядеть неизбежные объективные противоречия.

Маркетологи должны четко представлять себе степень вероятности риска. По крайней мере оценка марочного капитала должна производиться на основе самых пессимистических прогнозов.

Возможно, прежде чем менеджеры примут окончательное решение, есть смысл поставить их в ситуацию мнимого риска и предложить смоделировать перспективы расширения марки? Основа такого моделирования достаточно проста. Для известных марок создается набор всевозможных расширений. Затем каждого участника процесса принятия решения независимо от остальных просят оценить, в какой степени дополнительный продукт соответствует основной марке, а также шансы на успех, как расширения, так и всей марки, т. е. оценить вероятную величину каннибализации, которой будет сопровождаться расширение границ марки и другие отрицательные эффекты. И наконец, менеджеров просят проанализировать опыт конкурентов в расширении марок, оценить его и определить истоки и поражений, и побед.

Такое моделирование преследует цель помочь заинтересованным лицам выявить не вызывающие сомнения факты и расхождения (если таковые имеются) во взглядах. Разумеется, общее согласие еще не означает, что будет принят правильный, адекватный ситуации выбор. Оно показывает лишь то, что когда будет принято окончательное решение, исполнители будут не только формально согласны с планом действий, но приложат максимум усилий к его реализации.

### Управление портфелем торговых марок

Рассматривая варианты расширения торговой марки, менеджеры обязаны помнить о состоянии всего портфеля компании. У каждого из них есть опыт работы с торговыми марками, продуктами и клиентами. Менеджер может принять решение, распространить свой опыт на новые направления, а может продолжить углублять свои познания. На *рис. 5.1* представлена матрица марок и продуктов. По мере того как компания перемещается из верхнего левого квадранта в правый нижний, компетентность менеджеров снижается, а вероятность риска возрастает.

**Рис. 5.1. Возможность расширения – марки и продукты**

		Категории продуктов	
		Существующие	Новые
Марки	Существующие	Расширение ассортимента	Расширение марки
	Новые	Разработка новой марки	Диверсификация

На *рис. 5.2* приведен аналогичный метод анализа продуктов и клиентов. Левый верхний квадрант матрицы, проникновение на рынок, – область наибольшей безопасности, однако продажи компании постепенно сокращаются. Рано или поздно придется начинать производ-

ство новых продуктов и/или завоевывать новых клиентов. Современные исследователи, основываясь на концепции ядра компании, рассматривают диверсификацию как рискованный шаг: компании следует развивать новые производства осторожно и последовательно.

Рис. 5.2. Возможности расширения – продукты и клиенты

		Продукт	
		Существующие	Новые
Клиенты	Существующие	Проникновение	Расширение марки
	Новые	Новые клиенты	Диверсификация

Рис. 5.3 иллюстрирует вышеприведенную схему примером американской компании *Smirnoff*. Первоначально компания выпускала только обыкновенную водку (*Red Label*). Затем началось производство водки *Citrus Twist* (с добавлением цитрусовых) и *Black* (элитный сорт, производимый в России).

Диверсификация состояла в производстве безалкогольных напитков для коктейлей, которые оказались более привлекательными для новых потребителей, чем традиционная водка. Свою роль здесь сыграл и фактор развития рынка, поскольку компании *Smirnoff* как создателю рынка водки непросто было завоевать новых потребителей.

		Продукты	
		Существующие	Новые
Клиенты	Существующие	Проникновение на рынок Водка (Red label)	Citrus Twist Black
	Новые	Торговля в барах	В розницу Безалкогольные напитки для коктейлей

Рис 5.3. Водка *Smirnoff* – американский пример

Некоторые исследователи полагают, что компания *Smirnoff* больше преуспела в развитии продукта, чем в диверсификации или развитии рынка, и хотя ее пример может послужить образцом для других марок, он не является универсальным правилом.

## ТЕМА

### РАСШИРЕНИЕ ГРАНИЦ ТОРГОВЫХ МАРОК

- Укрепляет ли новая продукция рыночные позиции марки? Быть может, какой-то другой продукт окажется более эффективным? Расширение марки – отнюдь не временная заплатка; это долгосрочный союз индивидуальности марки с продуктами, которые укрепляют семейный марочный капитал.

- В марочное семейство входит множество разнообразных продуктов, что усложняет

формирование марочного капитала и особенно его оценку, но не изменяет сам принцип. Как взаимодействуют марка и продукты? Насколько они жизнеспособны?

- Расширение границ происходит постепенно, а рационализация резко, с одновременным сокращением излишков.

- Прежде чем вы приступите к расширению границ своей торговой марки, нарабатывайте навыки развития и управления портфелем торговых марок. Новая продукция и новые потребители требуют высококвалифицированных управленцев.

## ГЛАВА 6

### ПО МОСТИКУ ИЗ НЕУДАЧ – К УСПЕХУ

#### **Настоящая неудача – отказ от попытки**

Основные вопросы

- Отрицательный опыт – вклад в копилку
- Как извлечь пользу из неудачи
- Минимизируйте последствия ошибок и стимулируйте эксперименты

#### **По мостику из неудач – к успеху**

Отношение некоторых менеджеров к неудачам напоминает поведение кролика под взглядом «гипнотизирующего» его удава. Бездеятельность кролика приводит к результатам, которых он больше всего стремился избежать. Однако виной всему не столько сами менеджеры, сколько корпоративная культура, в которой они росли и воспитывались.

Именно отличие от европейского отношения к ошибкам, принятое в японской культуре, дает маркетологам Страны восходящего солнца огромные преимущества. На Востоке отрицательный опыт расценивают как необходимый шаг на длинной дороге к успеху. Неудача – отнюдь не позор, не стоит прятать ее под ковер, хотя под коврами в офисах западных компаний можно скрыть все, что угодно.

У японской компании *Toshiba* количество ошибок сравнимо с объемами производства ее американских конкурентов. Однако японцы воспринимают каждый провал как ценный трофей, который необходимо тщательно исследовать в лабораторных условиях. Корни японского движения за абсолютное качество – в стремлении обязательно докопаться до источников возникновения ошибки. Попробуйте применить этот метод в Великобритании или США, и зал заседаний компании мгновенно опустеет. У нас к неудаче менеджера относятся, как к самой непосредственной угрозе его карьере. Тем не менее процесс, повлекший за собой провал планов, требует внесения корректив, а не наказания виновных. Христианская церковь выросла на концепции борьбы с грехом, но, к счастью для грешников, она появилась на свет два тысячелетия назад.

#### ***Отрицательный опыт – необходимый шаг на длинной дороге к успеху.***

Хороший преподаватель расценивает ошибки учеников как залог успешного усвоения материала. Большинство из нас учится в процессе работы, ведь знание инструкций не освобождает от оплошностей. Однако некоторые учителя, вместо того чтобы признать этот несомненный факт, усложняют проблему, стараются оградить своих воспитанников от неудач. Нас хотят убедить, что ощущение провала оставляет в душе человека глубокие незаживающие раны. Провалить экзамен – да об этом не может быть и речи; получить неудовлетворительную оценку – что может быть страшнее?

Неудивительно, что у молодых маркетологов возникают психологические проблемы. Чтобы как-то выделиться, в школе им приходилось демонстрировать великолепную успеваемость; они даже не задумывались о возможности поражения. На работе они хотят сделать что-то новое: а как иначе повысить квалификацию и приобрести необходимый опыт? Со своими новыми идеями они идут к руководству и к коллегам, которые сообщают, что аналогичные концепции были опробованы на практике и признаны неудачными или что подобные

теории идут вразрез с установками корпорации. Если маркетолог-новичок поинтересуется: «Разве вы не знаете, что маркетинг – это контролируемый процесс постоянных инноваций?» – в ответ он слышит: «Ладно, если вам так хочется, можете попробовать, однако помните: успех уже был достигнут до того, как вы взялись за дело».

Мудрому учителю (менеджеру) известна грань между мелкими ошибками и крупными неудачами. Ребенок замечает высоту стула после того, как упадет с него. Однако падение из окна, при всей его образовательной ценности, в гораздо меньшей степени стимулирует продвижение по карьерной лестнице. Неудачи *Toshiba* – не более, чем падение с минимальной высоты. Западная компания, пытаясь ликвидировать ошибки как «класс», продолжает исследования продукта и рынка, срывая при этом все сроки его вывода на рынок, – в конце концов перезревший продукт «вываливается из окна». Вы хотите пример? Вспомните провал новой *Coke*, хотя ни один из множества проектов компании *Coca-Cola* не сопровождался такими интенсивными исследованиями, как этот.

Создание атмосферы, в которой поощряются неудачи, готовящие почву для успеха, – не просто построение корректной корпоративной культуры. Необходимо изменить практику ведения бизнеса и в первую очередь предоставить сотрудникам возможность проведения экспериментов. Если вы занимаетесь мороженым, вам ничего не стоит выбросить на рынок контрольную партию нового продукта. Если предприятие пока не может позволить себе экспериментальное производство, постарайтесь выделить ресурсы на его организацию. Однако следует избегать крайностей. Даже компания *Boeing* не может позволить себе создать воздушный флот, с которым могли бы «поиграть» ее молодые менеджеры – эксперимент должен принимать другие формы. Творческая организация оставляет пространство для неудач с наименьшими возможными отрицательными последствиями, и каждый ее член реализует свое право на ошибку, не нанося особого ущерба основному бизнесу.

В 1960-х гг. компания *IDV* пришла к выводу, что британские потребители предпочитают сухой светлый, но сладкий херес. Поэтому был создан *Croft Original*, который пользовался большим успехом. Та же логика была применена и при создании новых марок столового вина: потребители на словах восхищались красным сухим (так принято), а на дегустациях неизменно выбирали сладкое вино. Поскольку *IDV* не производила таких сортов, было специально создано красное столовое вино *Docura*. Его выходу на рынок предшествовали тщательные исследования, однако, новинка потерпела полный крах. Анализ показал, что ошибка была допущена при выборе страны-производителя (Португалии), а, кроме того, повышенное содержание танина плохо сочеталось со сладким вкусом вина. Два года спустя *IDV* начала продвижение на рынок венгерского вина *St.Stefan*. И опять неудача. Потребители хотели бы насладиться непременно французским красным вином. В конце 1970-х гг. появилось *Pierre Picard*, вино из коллекции *Vine Pays*, в которое по специальному разрешению французского правительства добавлялось виноградное сусло, что повышало содержание сахара. Однако это не решило проблему – потребителей не удовлетворяло высокое содержание танина. Наконец *IDV* удалось создать красное вино *Le Piat d'Or*, которое стало самым популярным столовым вином в Великобритании. Мораль этой истории в осознании того, что:

- тщательное исследование рынка далеко не всегда является ключом к рыночной эффективности;

- на ошибках учатся;

- старайтесь, чтобы ваши неудачи не сопровождались большими денежными затратами.

Ни один из предшественников вина *Le Piat d'Or* не был дорогим.

Как только вам удалось добиться успеха, с вашим отношением к ошибкам прошлого происходит волшебная метаморфоза: казавшиеся когда-то катастрофой крушения надежд вызывают ностальгию и даже симпатию, их ценность для вашей победы становится очевидной. Вспомните о том, что было до того. Ваши неудачи были вызваны настоящими ошибками. Предварительная работа была проведена небрежно, а представление нового товара оказалось тяжеловесным. Но разве способны мы в самом начале кампании при самом тщательном химическом анализе отличить алмаз от куска угля? Они состоят из одного вещества. Вам придется смириться с мыслью, что предсказать итоговые результаты любого проекта

невозможно. Эксперимент должен стать неотъемлемой частью корпоративной культуры.

Ценность ошибки заключается в том, сколько новых знаний привносит она в корпоративную культуру. Если компания потратила небольшое состояние на то, чтобы на практике еще раз убедиться, что повозка на квадратных колесах ни при каких условиях не сдвинется с места, решение нового менеджера все-таки заняться их изготовлением не поможет ей выбиться в лидеры рынка. И все же ни одна организация не в состоянии отсортировать точные знания от коллективных предрассудков. Все, что она может сделать, так это организовать работу так, чтобы каждый новатор, прежде чем его предложение будет принято к реализации, был ознакомлен с опытом предшественников. Поощрение экспериментов не означает, что нужно защищать «белых ворон» от «закоснелых пессимистов». Если они не в силах противостоять собственным коллегам-скептикам, вряд ли их продукт выдержит атаки куда более враждебно настроенных конкурентов. Фокус состоит в том, чтобы оставить право на принятие окончательного решения за инакомыслящими и минимизировать последствия ошибок. Компания никогда не сможет извлечь урок из неудачи, если те, кто непосредственно отвечал за реализацию «сумасшедшей идеи», будут лишены возможности добавить полученный опыт в копилку корпоративных знаний.

Старший менеджер, в случае если все пойдет не так, как задумывалось, может и должен предоставить на выбор своей «белой вороне» список оправданий:

- мой шеф предупредил, что ничего не получится. Это первый случай, когда он все-таки оказался прав;
- идея немного опередила время;
- прибыли, которые приносит остальная наша продукция, с лихвой компенсируют потери;
- затраты были полностью покрыты прошлогодней прибылью;
- наш проект активизировал деятельность отдела исследований и разработок;
- опыт, который мы приобрели в результате неудачи, повышает вероятность успеха;
- эту идею предложила жена президента компании на рождественской вечеринке. Мы проговорили с ней весь вечер.

Если ни одно из этих оправданий не сработает, значит пришла пора переходить в другую компанию.

***Ценность ошибки заключается в новых знаниях, которые она привносит в культуру корпорации.***

Как вы думаете, какова доля шутки в наших оправданиях? Не такая уж большая. Изобретение способов наказания «белых ворон» — не самое главное в работе менеджера. Мы еще раз хотели бы повторить, что зарубежный (прежде всего «самурайский») опыт подтверждает, что основа маркетинга — сотрудничество, маркетинг — дело сплоченной команды. Оценка бесценных крупиц опыта должна производиться коллективно, поскольку речь идет именно о коллективном знании.

Некоторые заметят, что единственная действительно крупная неудача, которую может потерпеть компания, — полный отказ от нововведений, однако в действительности все обстоит гораздо сложнее. Основные деловые принципы остаются неизменными — компания обязана поддерживать высокие стандарты работы. Небрежной работе нет оправданий. Целенаправленное поощрение неудач не имеет ничего общего с терпимостью и не является отклонением от намеченного курса. Мы призываем вас строить на фундаменте ошибок новые прочные здания успеха.

Что же делать, если в организации отсутствует культура трансформации неудач в победы? Если руководитель неожиданно выступит с докладом, призывающим сотрудников делать побольше ошибок, его речь в лучшем случае породит недоуменные разговоры слушателей, ну, а о худшем варианте развития событий и думать не хочется. Вряд ли можно считать оправданным объявление политики права на ошибку и немедленное увольнение первого же проштрафившегося менеджера. Резкие изменения в культурной среде компании могут закончиться провалом, а могут вывести на тропинку к успеху. Разглагольствовать о праве на неудачу легко; куда тяжелее смириться с ним на практике. Что вы сможете сделать в реаль-

ной ситуации? Один из способов – неформальный обед, о котором мы поговорим в гл. 12. Если исполнительный директор готов поделиться с подчиненными историями своих ошибок, проблему можно считать решенной. Любой ответственный работник просто обязан хранить в своих архивах и постоянно использовать при общении с молодыми маркетологами описания разнообразнейших, нередко весьма забавных оплошностей. От разговора до обучения всего один шаг. Кто такой старший управляющий, если не учитель?

Признание важности роли неудач для обучения и достижения успеха – нечто гораздо большее, чем поощрение экспериментов. Одной попытки недостаточно, имеют значения только знания, вынесенные из этой попытки.

Маркетинг – не просто аналитическая наука. Любой преуспевающий маркетолог признает важность фактора везения. Но только тот, кто умеет обратить неудачу на пользу себе и компании, имеет шансы на победу.

Наполеону Бонапарту, были нужны не умные, а удачливые маршалы. Баловни судьбы всегда готовы рискнуть, даже если их почти наверняка ждет неудача. Чем быстрее ваша компания проходит цикл: план–эксперимент–оценка–корпоративное обучение, тем выше ее шансы на успех.

## ТЕМА

### ПО МОСТИКУ ИЗ НЕУДАЧ – К УСПЕХУ

- Постоянный успех немыслим без постоянных экспериментов.
- Смириться с тем, что неизбежным следствием экспериментов являются неудачи, как бы мы ни старались их избежать.
- Убедитесь, что менеджеры в полном объеме используют корпоративные знания.
- Единственное, за что новатор заслуживает наказания, так это за нежелание учиться и за крупные провалы.
- Аплодируйте не ошибке, но извлечению опыта из нее, вознаграждайте желание учиться.
- Скорость. Именно скорость, с которой вы учитесь, дает вам преимущество над конкурентами.
- Удача. Предложите закоренелым неудачникам из вашей компании поискать счастья где-нибудь в другом месте. А кто сказал, что в жизни все должно быть честно?

## ГЛАВА 7

### ГЛОБАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

#### **Границы между странами больше не являются препятствием для маркетологов**

##### Основные вопросы

- Мультинациональные компании распространяются по всему миру. Почему?
- Глобальный маркетинг вводит в практику более эффективную сегментацию, чем границы между странами
- Синдром «*изобретено не здесь*» – главная проблема международных маркетологов. Преодолейте этот барьер или вы будете вынуждены признать поражение
- Организационные вопросы. Разделяй и властвуй? Внутренняя конкуренция? Трансфертные цены. Обмен знаниями

#### **Всемирная экспансия**

Окупаются ли стремление компании к глобализации ее деятельности? Не обязательно.

Тема глобального маркетинга приобрела особую популярность после выхода в 1983 г. книги *Теда Левитта «Глобализация рынков» («The Globalisation of Markets»)*, основная суть которой состояла в утверждении, что людям, живущим на нашей планете, свойственно ско-

рее сходство, нежели различия. Современные коммуникационные технологии способствуют всеобщей и всесторонней универсализации, – мир на наших глазах превращается в огромную деревню. Как считает *Т. Левитт*, маркетологи смогут неплохо заработать, если, забыв о национальных различиях, они сконцентрируются на сходстве вкусов и предпочтений потребителей.

**«Думай глобально, действуй локально».**

Однако за пределами высокотехнологичных экономик глобализация не получила широкого распространения, и потому незамедлительно появились и другие наставники. *Филип Котлер*, автор фундаментального учебника по маркетингу, настаивает на том, что сущность маркетинга заключается в дифференциации продукта, определении нужд потребителей и характеристик торговой марки и получении прибыли. Отсюда неизбежно следует вывод, что недооценка различий приводит к игнорированию самих основ маркетинга. Компании должны ориентироваться по карте, составленной в многонациональном или, правильнее сказать, мультилокальном масштабе. Мнение *Ф. Котлера* первой поддержала компания *Coca-Cola*. Однако уже в 1992 г. ее первый вице-президент, директор управления международного маркетинга *Питер Силей*, на международной конференции выступил с докладом «Глобальный маркетинг напитков: на пороге XXI века». Сегодня многие воспринимают *Coca-Cola* как самый яркий пример компании глобального маркетинга. В 1987 г. компания *Procter & Gamble* не считала себя международной корпорацией. Она пришла к такому самовосприятию только через пять лет.<sup>1</sup>

За прошедшее время и в теории, и на практике произошли крупные подвижки в сторону глобального маркетинга; всеобщее распространение получил лозунг «Думай глобально, действуй локально», хотя он легко применим к любой комбинации локального и международного управления маркетингом. Даже внутри одной и той же компании.

*Т. Левитт* рассматривает мир как единый рынок, для работы на котором необходим единый маркетинговый план с универсальными программами и единой системой координации производства и распределения продукции. Основным критерий размещения производства – минимизация издержек по доставке товара потребителям. Все подлежит стандартизации; решения принимаются централизованно. Следование данному принципу приводит к тому, что компания вынуждена отказаться от удовлетворения нестандартных потребностей клиентов, однако повышение эффективности производства компенсирует возможные потери. Немногие компании полностью соответствуют определению глобальности, но большинство из них стремится к этому. Например, конкурентная стратегия компании *Ford* предполагает производство машин мирового класса в самых разных регионах мира.

Однако существует ли в реальной жизни глобальный потребитель с потребностью в глобальном продукте? Я лично в этом очень сомневаюсь. Потребитель заранее настроен на различия там, где он ожидает обязательно их встретить. Шотландцы, до того как они побывают в Германии, уверены, что в «немецчине» они не смогут насладиться своими любимыми продуктами, напитками и сигаретами. Если окажется, что упаковка любимых шотландцами мюслей в немецком супермаркете отличается от привычной, перестанут ли они их покупать, когда вернутся домой? В США водке *Absolut* понадобилось десять лет, чтобы пройти путь от первого появления на рынке до доминирования в сегменте элитных сортов (хотя *Absolut* стоит на 60 % дороже, чем *Smimoff*). В то же время в Канаде *Absolut* продают со скидкой (20 %). А ведь Канада и США имеют общую границу и стиль жизни народов этих стран во многом совпадает. Если определяющее значение для успеха на рынке имеют индивидуальные характеристики марки, почему они никак не проявились в данном случае?

Основными двигателями на пути к распространению марок по всему миру, как правило, считают следующие факторы.

- *Издержки*. В некоторых отраслях промышленности, например в производстве автомобилей, глобализация производства действительно позволяет снизить издержки. Теоретически мировая рекламная кампания должна обходиться дешевле, чем сумма нескольких на-

---

<sup>1</sup> *Philip Kotler, Marketing Management. Analysis, planning, implementation and control.*



циональных, ориентированных на специфику отдельных стран. На самом деле, как только рекламному агентству удастся прознать, что создаваемая им реклама предназначена для международного рынка, стоимость его услуг резко возрастает. Поинтересуйтесь в *British Airways* расценками агентства *Saatchi & Saatchi*.

- *Скорость выхода на рынок новой продукции.* В 1987-1991 гг. компания *Procter & Gamble* выпустила свой «два в одном, шампунь и кондиционер» под маркой *Pert Plus* сначала в Америке, а затем под маркой *Vidal Sassoon* (в Великобритании и на некоторых других рынках он известен как *Wash' N' Go*) еще в 40 странах. Компании *Unilever* потребовалось больше десяти лет, чтобы достичь аналогичных показателей с шампунем *Timotei*. Сегодня P&G считает, что если их новый продукт ежемесячно выходит на один новый национальный рынок, значит, работа идет неудовлетворительными темпами. Сейчас, когда информационный потенциал планеты неизмеримо возрос, конкуренты получают результаты вашего контрольного рынка одновременно с вами. Как вы знаете, копирование маркетинговых мероприятий конкурентов на том же рынке есть следование принципу «я тоже». А его применение конкурентами в другой стране, до которой у вас еще руки не дошли, реализует уже принцип «я сам». Чтобы избежать подобных «проколов», глобальные компании после проведения исследований предпочитают параллельное, а не последовательное продвижение своих новинок на рынки.

- *Конкуренция.* Как правило, если среди ваших конкурентов преобладают международные компании, вам придется последовать их примеру. Компания *Unilever* была вынуждена выйти на международный рынок или по крайней мере на региональные именно там, где она соперничает с P&G, но не с другими компаниями.

- *Качество.* Машина мирового класса – это лучшая машина, вобравшая в себя высшие достижения национальных технологий. Потребители всего мира будут настаивать каждый на своих пунктиках. Например, американцам в их автомобилях просто необходимы подставки для чашек, чтобы они могли вести машину, бросать монеты в автоматы, взимающие плату за проезд по трассе, и одновременно наслаждаться кофе.

- *Средства информации.* Сегодня информационные коммуникации осуществляются с помощью космических спутников, зона действия которых охватывает всю планету. Информационное воздействие оказывается как минимум если не на весь мир, то на крупные регионы. При этом средствами массовой информации всегда готовы «прийти на помощь» рекламные агентства.

- *Накладные расходы.* Один из главных двигателей глобализации – потребность оправдать существование головных офисов корпораций. Это утверждение не так цинично, как может показаться на первый взгляд. Если бы все подразделения компании были ориентированы на региональные рынки и не обращали внимания на «большой мир», исчезли бы все экономические основания централизованного руководства. Имело бы смысл разделить организацию и продать ее по частям; неудивительно, что исполнительные директора компании лично заинтересованы в том, чтобы постоянно поддерживалось всеобщее признание концепции глобализации. На самом деле главная функция центра – участие в процессе создания добавленной стоимости не только посредством распространения оправдавших себя принципов работы отдельных подразделений на компанию в целом, но и путем наращивания общекорпоративного знания. Достижение конкурентных преимуществ через общность требует централизованного управления.

### ***Мировая экспансия – довольно болезненная эволюция.***

Насколько целесообразен (с точки зрения экономической эффективности) глобальный масштаб деятельности? Некоторые компании, в частности *Ford*, зарекомендовали себя его яркими приверженцами, но они относятся к числу немногих избранных. Любая компания с единым, принимающим решения центром, скажем японская авиакомпания, может быть глобальной. И большинство из них и являются таковыми. Австралийцы изобрели концепцию «рожденная глобальной», поскольку даже для только что образованных на Зеленом континенте

ненте компаний перспективы экспорта выглядели более привлекательными, чем работа на внутренний рынок. Жителям Сиднея представляется, что расстояние из него до любой точки на карте мира примерно одинаково. Однако функционирование многонациональных компаний связано с повышенными расходами. Принятие решений, которые направлены на сохранение какой бы то ни было национальной автономии, т. е. достижение консенсуса, требует проведения бесконечных встреч и огромных затрат на авиабилеты. Автократия обычно оказывается наиболее быстрым и дешевым вариантом управления корпорацией, однако здесь возникает опасность игнорирования существенных местных деталей. Для большинства транснациональных компаний мировая экспансия – довольно болезненная эволюция. В конечном итоге необходимо достичь некоторого равновесия между региональной и международной деятельностью.

### Сегментация

Некоторые воспринимают понятия глобальное и локальное как два противоположных полюса. Каждый рынок можно оценивать как точно такой же или как совершенно другой. Чтобы найти приемлемую компромиссную позицию, попробуйте противопоставить экономию, связанную с масштабами производства, преимуществам концентрации на конкретном локальном рынке. Экономия от масштабов производства заключается не просто в единстве технологии. Например, продукты фармацевтики нуждаются в максимально большом объеме сбыта и минимальном приспособлении к условиям региональных рынков. Средства информации, как печатные, так и электронные, делят между собой расходы на сбор данных, проверку аутентичности текстов и редактирование. Частично или полностью приведенные к единому стандарту материалы направляются в местную прессу и средства вещания. *BBC* конкурирует с *CNN*. Компания *Murdoch* разорвала отношения с *BBC* и скооперировалась с *China News*. Международный маркетолог относится к миру как к единому рынку и единому источнику поставок.

Границы между странами – одна из форм сегментации; международная компания может осуществлять сегментацию массой других способов. До тех пор пока преимущества работы на нескольких рынках компенсируют затраты на производство и доставку продукции потребителям, маркетолог свободен в выборе количества рыночных ниш, в которых его компания соперничает с конкурентами. Возрастающая хитроумность устройства автоматизированных поточных линий позволяет компании привести конечный продукт в точное соответствие с запросами потребителя. На крайней точке спектра в результате массовой ориентации на клиента индивидуальный потребитель получает желанный, единственный в своем роде продукт, произведенный на автоматизированной поточной линии.

Является ли производство глобальным или нет – вопрос арифметики; глобальный маркетинг – это вопрос личного выбора. Международные маркетологи могут в большей степени идентифицировать себя с сегментом путешественников, частью которого они являются, а не с населением определенной страны – особенно если маркетолог проводит большую часть жизни в аэропортах. Либо все потребители достаточно одинаковы, чтобы рассматривать их в глобальном масштабе, либо их нужно сегментировать на отдельные управляемые группы. Теоретически индивидуальные различия внутри одного сегмента должны быть менее выраженными, чем характеристики разных сегментов. Американская компания по исследованию рынка *Total Research* разделяет людей на шесть категорий: рационалисты, сибариты, заботящиеся о положении в обществе, стремящиеся купить побыстрее, прагматики и консерваторы. Как утверждают исследователи, эти группы людей распространены повсеместно. Менеджер по маркетингу, ответственный за определенный рыночный сегмент, должен свободно ориентироваться в нем как в психологическом, так и в географическом смысле.

***Менеджер по маркетингу, ответственный за определенный рыночный сегмент, должен свободно ориентироваться в нем как в психологическом, так и в географическом смысле.***

В гл. 27 мы рассмотрим доводы за и против сегментации. На практике этот подход используют немногие компании. Как правило, каждая компания проходит следующие стадии развития.

- Работа на внутренний рынок.

- Работа на внутренний рынок плюс экспорт. Предположим, что вкусы иностранцев и целевой аудитории в стране происхождения компании совпадают. Тогда компания должна приспособливать свою продукцию к региональным особенностям спроса только в случае необходимости. Компания *IKEA* предположила, что ее мебель, пользующаяся огромным успехом во многих европейских странах, будет популярна и в США. Только когда показатели сбыта на рынке США стали катастрофически падать, маркетологи компании выяснили, что американцам нравятся широкие кровати.

- Возрастают специфика международных операций и количество их функций (бухгалтерия, маркетинг, возможно, производство). В конечном итоге они становятся транснациональными, и промышленные «бароны» получают возможность управлять целыми странами, как собственными поместьями.

- По мере того как растет осознание необходимости в глобальном образе мыслей, начинается болезненная эволюция компании.

Таким образом, сегментация рынка в соответствии с государственными границами никогда не была сознательным выбором – просто так получилось. Однако если мы оглянемся назад из будущего, то границы между странами покажутся нам лишь одним из вариантов сегментирования мирового рынка. Сохранение культурных и языковых различий таит в себе массу возможностей.

Международные марки обладают более высоким статусом и соответственно более высоко ценятся. Глобальные торговые марки водки, рома и виски начали приобретать в Европе популярность одновременно с утратой авторитета местных сортов спиртного. В США ярлык «импортировано» по-прежнему воспринимается как напоминание о высоком качестве товара и соответствующей ему цене.

Можно прийти к выводу (возможно, справедливому), что одни продукты в большей степени соответствуют международной товарной категории, чем другие. Новые технологии представляют собой всеобщую новинку, и потому существует тенденция их преобладания в глобальной маркетинговой политике. Однако пища и напитки – традиционные продукты, связанные с местной культурой. Насколько это справедливо? Разве *Big Mac* и *Coke* не являются универсальными марками? Защитники глобального маркетинга утверждают, что молодежь в меньшей степени связана с национальной культурной традицией; то, что для их родителей было мясом и водой, превратилось в сознании нового поколения во вполне приемлемый факт американской культуры. Некоторые продукты в самом деле лучше распространяются на международном рынке, чем другие; чем более высоким качеством и репутацией обладает торговая марка, тем больше вероятность ее быстрого распространения. Не обращайте внимания на скептиков. Международные перспективы вашей марки возрастают по мере того, как менеджеры компании приобретают необходимый опыт, хотя отказ от фундаментальных исследований в тех странах, которые вы собираетесь покорить, был бы неразумным. А иначе вы можете попасть в неловкую ситуацию. В Мексике «*Durex*» означает носки, а в Великобритании – презервативы. Без сомнения, этот факт укрепляет репутацию латиноамериканских любовников.

### **Синдром «изобретено не здесь»**

Кажется совершенно очевидным утверждение о том, что маркетинговое видение менеджера зависит от того, какое положение в компании он занимает. Если его кабинет расположен примерно на уровне рынка, непосредственное окружение будет для него более значительным, чем отдаленное: в пейзаже, открывающемся из окна, доминируют ближайшие холмы и овраги. А если менеджер пролетает над тем же участком суши на высоте 11 000 м в авиалайнере, все кажется очень милыми плоским; да и через 3-4 часа картина в иллюминато-

ре не особенно меняется, только немного варьируются преобладающие цвета – от зеленого к коричневому, Международный менеджер делает пометку в блокноте: не забыть о местных различиях. И существует третий тип – менеджер, погруженный в рынок, который ничего вокруг не видит и вынужден все делать на ощупь.

#### ***Основные проблемы менеджера – преодоление синдрома ИИЗ и обмен опытом.***

Когда трое управляющих собираются вместе, они ориентированы на рынок, но перед их внутренним взором – разные пейзажи. В частности, взгляд с высоты птичьего полета открывает только сходства; два других -- только различия. В результате простой разницы в перспективе возникает основная помеха международному маркетингу, которая известна как синдром «изобретено не здесь» (ИИЗ). Путешественник привозит с собой историю успеха, почерпнутую в других странах, чтобы обучить на ее примере местное население; население же всегда радо продемонстрировать дилетантам специфику местного рынка. В худшем случае никто ничему не учится. Тем не менее, обе стороны стараются изо всех сил, чтобы помочь друг другу. Очень скоро процесс скатывается к точке, когда стороны убеждаются в том, что одна нарочно чинит препоны, а другая слишком властно пытается диктовать свою позицию.

Феномен ИИЗ становится более заметным, когда речь заходит о компаниях внутри одной и той же группы, чем когда дело касается независимых владельцев марки и местной торговли. Когда отношения строятся на расстоянии вытянутой руки, договорная неопределенность или простая вежливость требуют того, чтобы каждая сторона, по крайней мере, притворилась, что внимательно слушает другую.

В большинстве учебников глобальному маркетингу в лучшем случае уделяется одна глава, поскольку глобализация имеет гораздо больше точек соприкосновения с организационным поведением, управлением человеческими ресурсами и информационными системами, чем с функциями маркетинга. Основные аспекты, на которых концентрируются, к примеру, авиакомпания, – не самолеты, оборудование или имидж марки, а информационные системы и квалификация персонала. Основные проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры, – преодоление барьеров ИИЗ и обмен опытом. Существуют семь способов преодоления ИИЗ.

1. Самый простой способ – несколько старомодная, но прекрасно зарекомендовавшая себя на практике *автократия*, вполне устраивавшая *Александра Македонского* и не утратившая ценности до сих пор. В 1990-х гг. эффективные решения компании *Procter and Gamble*, руководимой *Эдом Арцтем*, позволили ей подняться до уровня концерна *Unilever*. Компания *Mars* отличается высокой эффективностью производства, потому что менеджерам *Forrest Mars* прекрасно известно, кто хозяин дела. А тот, кто об этом забыл, может зайти в бухгалтерию за расчетом.

2. *Четкое районирование*. Исследовательский центр *Бостонской консультационной группы (БКГ)* в 1991 г., проанализировав системы регионального управления различных компаний, указал на ошибочность рассмотрения районирования только как промежуточной стадии глобализации. Вряд ли кто-то будет отрицать, что у Франции больше общих черт с Германией, чем с Намибией.

3. *Участие*. Как считают эксперты *БКГ*, современная деловая практика предусматривает обязательное участие на всех этапах процесса инноваций региональных менеджеров. Присутствие при рождении дает чувство отцовства. За участием в инновациях может последовать параллельное исследование ведущих рынков: последовательные исследования сейчас отнимают слишком много времени. Многим компаниям приходится изменять традициям и как можно быстрее переходить от принципа конфиденциальности к обмену информацией, особенно сведениями об инновациях.

4. *Политика сведущих страна* дает возможность каждому региональному исполнительному директору использовать в практике некоторые международные маркетинговые проекты. Известно, что высота барьеров синдрома ИИЗ возрастает или снижается на основе взаимности. Чтобы проект продвигался, необходимо его всеобщее одобрение.

5. Утверждают, что для преодоления синдрома *ИНЗ* используется система *оценок и вознаграждения* тех, кто работает с открытой душой. Идея хорошая, как ее осуществить, мне неизвестно.

6. *Транснациональные команды* – межфункциональные или межграничные, или и то, и другое. Идеалисты полагают, что формирование комиссии из представителей разных стран позволяет решить все возникающие проблемы. Забудьте об этом. Скорее всего, в команде воспроизведется явление *ИНЗ* в уменьшенных масштабах. Если же команда все-таки будет функционировать, ее члены рискуют по возвращении в родные команды навлечь на себя нарекания коллег. Казалось бы, что если менеджеры компании объединены общей целью и их подгоняет действенный стимул (предпочтительно включающий материальное вознаграждение/рост карьеры), они просто обречены на сотрудничество, а творческие идеи должны воплощаться с фантастической эффективностью. Однако по крайней мере одно исследование бросает тень на это предположение. Его авторы обнаружили, что разногласия внутри команды мешают введению инноваций. Единственное средство, помогающее преодолеть неожиданное затруднение, – внешняя коммуникация между членами команды и организацией. Кроме того, между членами команды и теми, кто остался за ее бортом, неизбежно возникают разногласия по поводу оценки эффективности работы. И, что более важно, решения принимаются слишком поспешно. Чем разнообразнее состав команды, тем сложнее работать ее членам, но если она располагает достаточным временем, шансы добиться успеха возрастают.

7. *Чередование управления*. Работа в команде отнюдь не является залогом непременно успеха нового продукта. Так, R&G отказалась от этой практики, по крайней мере, в Европе, после того, как встреченный овациями немецкой публики стиральный порошок *Vizir*, «подхватил» *ИНЗ* в Англии и других странах. Затраты на перевозку и прочие расходы включают долгие сроки реализации продукта и его транспортировку на большие расстояния. Разумеется, совместная работа группы специалистов из разных стран будет более эффективной. Японцы практикуют другой подход, когда менеджеры периодически перемещаются из одной страны в другую, расширяя индивидуальный опыт и налаживая неформальные связи на местных предприятиях. Пока практика длительных командировок специалистов за рубеж не стала требовать больших затрат, ею широко пользовались и американские, и европейские транснациональные компании.

Я сомневаюсь в реальности существования простого решения проблемы *ИНЗ*. Его поиск осложняется тем, что, как правило, этой болезни в большей степени подвержены самые талантливые, творческие и заинтересованные в деле служащие компании. Именно та сила, которая заставляет их добиться невозможного и повести за собой остальных, является самой сутью явления *ИНЗ*, особенно это касается веры в себя. Ни одна организация не решится пренебречь столь ценным качеством в пользу серенького конформизма. Вы имеете возможность применить две различные тактики:

1. Попытаться помочь служащим компании осознать тот факт, что в глобальном маркетинге важнее учиться, а не учить.

2. Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Вместо того чтобы расписывать местным управляющим в стране *A* великолепные возможности продвижения товара в стране *B*, отправьте их на место, чтобы они сами все увидели. Билет на самолет в страну *B* для регионального менеджера стоит не дороже, чем билет для международного управляющего в страну *A*.

Пока значение электронных информационных систем для глобального маркетинга не осознано в достаточной степени. Возможно, нам предстоит долгий и трудный путь познания. Успех глобального маркетинга предполагает улучшения коммуникаций и систем обмена информацией – другими словами, глобальное обучение.

## Организация глобального маркетинга

Существует возможность проранжировать элементы маркетинга-микс по степени их глобальности, всеобщности. На шкале от точки «наиболее глобальные» до «наиболее локальные» они располагаются следующим образом.

Варьирование элементов маркетинга-микс

*Самые глобальные/стандартные*

Имя марки

Продукт

Упаковка

Позиционирование

Рекламная стратегия

Цена сравнительно с ценами основных конкурентов

Проведение рекламной кампании

Абсолютная цена

Продвижение товара

Обслуживание клиентов

*Самые локальные/варьирующиеся*

Личная продажа

В любой компании степень стандартизации элементов маркетинга за пределами национальных границ будет варьироваться, возможно, даже от марки к марке. Одно совершенно точно – любая форма глобального маркетинга требует руководства. Если речь идет об одной, представленной во всем мире марке, руководство обеспечивают менеджеры по производству и реализации продукции. Компании, оперирующие большим количеством марок, нуждаются в создании отдельной структуры, хотя термин «матрица» в применении к ней, возможно, несколько устарел. Компания *Shell*, разработавшая и активно пропагандировавшая эту концепцию в начале 1960-х гг., давно официально похоронила ее. Если компания заинтересована в последовательном, энергичном и согласованном управлении маркой и увеличении ее капитала, то где-то кто-то непременно должен отвечать за каждую отдельную марку. *Shell* уделяет внимание одной марке, а такие компании, как *Grand Metropolitan* (производитель алкогольной продукции), должны заботиться по меньшей мере о десятках марок.

***Любая форма глобального маркетинга требует руководства.***

Необходимо четкое разделение ответственности или сфер влияния между региональным, международным и местным руководством. Корпорации, оперирующие по всему миру, нуждаются в международном отделе маркетинга и локальных компаниях, занимающихся сбытом. Компаниям, действующим в нескольких странах, достаточно международного координатора марки. Войдите в положение менеджера по маркетингу, ответственного за конкретную страну, которому предъявляют претензии не только местные руководители, но и региональный, и международный менеджеры по торговой марке.

Однако стороннему наблюдателю, скорее всего, любое решение руководства покажется странным, поскольку требуется урегулировать то, что регулированию не подлежит: автономность процесса принятия решений на каждом уровне иерархии. Насколько разделение полномочий совместимо с мотивацией каждого менеджера определяет не структура корпорации, а ее культура. Именно корпоративная культура определяет, будет ли работать какая бы то ни была формула глобального маркетинга. Если культура стимулирует партнерские отношения и взаимообмен, она поможет преодолеть языковые и этнические барьеры. Поставленные цели будут достигнуты и в случае, если в компании принят авторитарный стиль руководства, хотя до какой степени применим этот подход, когда дело касается тонкостей и переменчивости мирового рынка, неизвестно.

И наоборот, существует масса объективных трудностей, с которыми сталкивается глобальный маркетинг. Зачем делиться информацией, если это ослабит наши позиции? Стоит ли заниматься тем, что не направлено на увеличение прибылей собственного подразделения?

Классический повод для разногласий – внутренние трансфертные цены; сюда же относятся споры об инвестиционной составляющей маркетингового бюджета, т. е. о тех средствах, которые окупятся в достаточно отдаленном будущем.

Приметы организации, которая решила бы проблему корпоративной культуры, – развитые международные информационные системы и обмен знаниями. Для того чтобы добиться этого, возможно, придется поставить новые цели менеджерам марок и региональным управляющим, изменить оценки эффективности и бухгалтерские системы учета с тем, чтобы стимулировать не конкуренцию, а сотрудничество. Не каждый исполнительный директор отважится на радикальные перемены. Многие высшие менеджеры полагают, что наилучшие результаты приносит здоровая конкуренция между головным офисом компании и ее подразделениями. В какой-то степени это справедливо, но гораздо более значимый фактор успеха – сотрудничество.

Главная цель управленческих сигналов – стимулирование к действию. Кого волнует, насколько корректны полученные данные, если они вызвали верную реакцию? Внимание к деталям и аккуратность, предельно важные для бухгалтера, куда менее полезны международным менеджерам, которым необходимо выработать согласованные решения. Со стороны может показаться, что высшее руководство компании с пулеметной скоростью выпускает компьютерные распечатки и представляет их на одобрение некоему законодателю маркетинговых мод. Не один международный управляющий оказался погребенным под ворохом бумаг, вылетающих из лазерного принтера. Международным компаниям необходима информация (особенно информация о потребителях), которая мгновенно передается и легко обрабатывается, что будет способствовать проведению эффективных маркетинговых мероприятий в большем объеме, чем когда бы то ни было.

**Основные принципы глобального маркетинга – культура, информация и обмен знаниями.**

Основное внимание в этом разделе уделялось товарам массового потребления, однако перспективы глобализации некоторых видов услуг, особенно финансовых, и производства средств производства значительно лучше. Однако основные принципы успеха остаются неизменными: культура, информация и обмен знаниями.

В метафоре с пейзажем были использованы три перспективы: с высоты птичьего полета, на уровне земли и из-под земли, когда рынок исследуется на ощупь. Международный маркетолог обладает недоступной для других его коллег возможностью увидеть настоящую *перспективу*. При рассмотрении позиционирования марки по всему миру должен просматриваться основной элемент марки, ее *суть*. Мы не обсуждаем сейчас позиционирование, целевую аудиторию и пр.; речь идет о мотивации существования марки, о причинах, по которым появление марки в одной стране означает распространение ее и в других странах. Однако сущность марки и ее представление – совершенно разные вещи. Во всем мире *Smirnoff* определяет свою марку как «*Просто сенсация*», но не тиражирует этот слоган по всему свету. Местные маркетологи должны трансформировать девиз марки в контексте своей культуры. Суть марки – это нечто очень простое, для того чтобы описать ее, хватить должно и пяти слов.

Когда шоколад *Wispa* компании *Cadbury* добился огромного успеха в Великобритании, вполне естественно, что ей захотелось повторить успех и в США. *Wispa* – ведущая марка кондитерской продукции компании *Cadbury*, представленная пористым шоколадом – больше вкуса, меньше калорий, меньше шоколада, издержки производства меньше, прибыли больше. Прежде чем руководство компании осознало, что ее экспансия на американский рынок закончилась крахом, в производство были вложены многие миллионы долларов. С чем был связан провал? *Суть* шоколада *Wispa* была представлена следующим девизом: «*Ваш любимый шоколад, но легче и вкуснее*» (ладно, здесь семь, а не пять слов). А любимый шоколад Америки отнюдь не *Wispa*. Это место уже занято *Hershey*. Может быть, стоило взять *Hershey* и сделать его пористым?

Если вы сможете убедить штаб корпорации в том, что:

- на смену конкуренции должны придти сотрудничество и партнерство;
- руководство должно стимулировать сотрудничество, одна из форм поощрения совместной работы – двойной подсчет, так чтобы группа, работающая над маркой в стране, и международная группа видели получаемые прибыли в полном объеме;
- менеджеры международной маркой в стране, где она занимает лидирующие позиции на рынке, должны стоять на страже сути марки, особенно ее позиционирования, а местные управляющие – иметь возможность интерпретации сути марки;
- система премий и поощрений должна базироваться на критерии общей прибыли компании, а не на прибылях, заработанных подразделениями;
- информационные базы данных должны быть доступны для всех, то можете считать, что в вашей компании началось глобальное обучение. Скоро за ним последует глобальный маркетинг.

## ТЕМА

### ГЛОБАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

• Хорошо это или плохо, крупные международные компании постепенно завоевывают мир. Если существует вероятность того, что ваши конкуренты выходят на международный рынок, постарайтесь опередить соперников, но (если позволяет время) переориентация вашей компании должна быть плавной.

• Один из многих аргументов в пользу глобализации (и самый убедительный) – необходимость в обмене знаниями от рынка к рынку.

• В международном маркетинге принята сегментация потребителей по территориальному принципу. Глобальные маркетологи могут производить сегментацию и на основе других принципов, если это больше соответствует новым задачам. Глобальный не обязательно означает универсальный стандарт.

• Необходимость ускорения выпуска нового продукта требует параллельного, а не последовательного исследования рынков. В противном случае ваши достижения будут зависеть от успеха стратегии «я сам» конкурентов.

• Преуспевающие международные маркетологи принимают в расчет различия, а пользу извлекают из сходства.

• Забудьте про структуры, планирование, анализ и бюрократию. Глобальный маркетинг требует формирования внутренней культуры и информационных систем, обмена знаниями внутри корпорации.

## ГЛАВА 8

### ТРАДИЦИИ И СОВРЕМЕННОСТЬ

#### Покупают те марки, которым доверяют

Основные вопросы

- Традиции и торговая марка
- Представляйте марку, как если бы вы представляли человека: найдите точки соприкосновения
- А затем поддерживайте «общение»

#### Принадлежность

Огромную роль в жизни торговых марок играют традиции. Когда потребитель приобретает бутылку виски, напиток, рецептура которого не менялась на протяжении столетий, он наряду с вкусовыми ощущениями, возникающими вольно или невольно, соприкасается с



традиционными ценностями «заслуженной» марки. Современные виды продукции, например электронное аудиооборудование, лишены такой привилегии. Но даже в этом случае пользователь захочет узнать историю происхождения товара. Какие же сведения предоставляет ему производитель?

### ***Торговая марка – воплощение традиций.***

Прежде чем мы начнем разговор с индивидуальным пользователем, необходимо выяснить, а к чему собственно привык потребитель? Маркетолог обязан выяснить традиции потребления точно так же, как «вырастить» торговую марку, которая со временем займет место среди «настоящих друзей» в сознании потребителя.

Пока мы не проследили путь выставленной на аукционе картины от мастерской художника до выставочного зала, у потенциальных покупателей остаются сомнения в ее подлинности, и цена произведения искусства соответственно будет относительно низкой.

Возможно, новая марка в традиционной категории продукции нуждается в налете старины точно так же, как и картина известного мастера, однако маркетолог имеет выбор. Некоторые из нас вступают на рискованный путь и подчеркивают современность предлагаемого продукта. Выбор между старым и новым поможет покупателю определиться в своих пристрастиях. В традиционных категориях старые добрые марки имеют больше шансов на успех, чем новые.

Даже если речь идет о новых категориях продукции, традиционность марки может оказаться предпочтительнее новизны. В каком контексте мы можем представить индивидуальность новой марки, чтобы помочь потребителю познакомиться с ней? А уж знакомство послужит поводом для развития чувств покупателя к новинке.

Любая маркетинговая программа на стадии представления нового продукта предусматривает анализ степени его соответствия традициям. Иначе торговая марка с момента рождения будет находиться в группе повышенного риска. Так, церемония представления лучшего импортируемого в США джина *Bombay Gin* проходила в каком-то чикагском ночном клубе рано утром, да еще во время правления королевы Елизаветы, хотя на этикетке изображена королева Виктория. Оформление джина *Bombay* отражало традиционные британские качества. Портрет королевы Виктории и другие изображения времен колониальной Индии использовались в оформлении вполне осознанно. Если мы как потребители задумаемся о том, зачем это делается, станет очевидно, что маркетологи заманивают нас в ловушку, однако мы не протестуем, потому что играем с ними в одну и ту же игру. В каком-то смысле все марки, которые мы покупаем, – наши добрые друзья. Мы знаем, что некоторые из них ходят в «старенькой одежде», другие претенциозны, но все они входят в наш «близкий круг». Однако маркетолог обязан рационализировать преданность потребителей. В случае с джином *Bombay* каждый маркетолог придет к выводу, что марка легко узнаваема, а сам продукт обладает значительными достоинствами. Его оформление добавляет ценность любой коллекции напитков, выставленной в гостиниой.

Розничные торговцы регулярно обновляют вывески магазинов, создают новые логотипы и прочие атрибуты так, чтобы в максимальной степени соответствовать меняющимся настроениям потребителей. И более того, они создают историю, имея прекрасные образцы для подражания, ведь *Вальтер Скотт* повлиял на создание шотландской истории в большей степени, чем реальные исторические события.

Маркетологи выбирают более безопасный путь, стараясь проявлять и осторожность, и творческий подход, и не прибегать к обману. Американцы изобрели милую старую британскую фирму *Crabtree and Evelyn*. Примеры аналогичного подхода разбросаны по всему Лондону: *Penhaligons*, *Richoux* – пабы, интерьер которых когда-то был современным, а теперь он выполнен в традициях седой старины (зайдете в такой бар, проверьте, не из пластмассы ли сделаны деревянные балки). Если эта тенденция сохранится, Лондон станет большей выдумкой, чем евро-Диснейленд. Если потребителя привлекают традиционные ценности, маркетологи просто обеспечивают соответствующее оформление продукта.

## Представление марки

Очевидно, соблюсти баланс между традициями и новизной весьма непросто. Каждый маркетолог должен определить, где будет проходить грань между представлением товара и манипуляцией потребителями. Если женщина, собираясь на вечеринку, сделает подходящий случаю макияж, она продемонстрирует хорошие манеры. Это значит, что она умеет хорошо себя подать – представить. А если вы убедите окружающих в том, что вы аббатисса, не являясь таковой на самом деле, это уже манипуляция. Ну как, вы оденетесь в костюм аббатиссы на бал-маскарад? Маркетинг – весьма специфическая область человеческой деятельности. И субъективная. То, что производитель расценивает как манипуляцию, потребитель может воспринять как хорошо организованное представление товара.

**Каждое представление марки должно нести в себе максимальное количество точек соприкосновения с потребителем.**

Действенное орудие маркетинга – тесная связь марки с жизненным опытом потребителя. Каждое представление марки должно нести в себе максимальное количество точек соприкосновения с потребителем. Вот почему намного легче провести расширение марки, чем создавать новую: существуют определенные традиции ее восприятия и точки соприкосновения с потребителями давно найдены. Разумеется, если новый «член семьи» окажется паршивой овцой, пострадает вся «семья».

Представление марки немногим отличается от представления в компании нового знакомого – достаточно традиционный костюм обеспечит принятие его остальными членами общества, а индивидуальные черточки сделают незнакомца запоминающимся. Качественное предпочтительнее, чем дешевое, однако истинный стиль не означает снобизм – каждый человек чувствует себя комфортно, когда сталкивается с настоящим стилем. Новая марка должна привнести в компанию элемент новизны или по крайней мере она должна быть забавной. И наконец, мы должны знать ее происхождение: что делал «товарищ» в октябре 1917 года? Что он знает, или, скорее, кто о нем знает? С кем он связан? Возможно, это и неправильно, но мы хотим «узнать» человека, прежде чем мы допустим его в свой круг. Все вышесказанное объясняет еще одну причину, по которой так важно позиционирование марки.

## Следование традиции

Если потребитель испытывает ощущение комфорта в обществе привычных предметов, каким образом удастся продвигать новые марки и новые товары? Чтобы соответствовать запросам потребителя, маркетолог должен разрабатывать прежде всего существующую линию торговой марки. В гл. 14 показано, как быстро растущее пресыщение потребителя одновременно формирует и потребность в инновациях, и темпы их введения. И все же необходимо обязательно сохранять узнаваемые черты привычной торговой марки.

В поддержании традиции вам помогут имя марки, ее логотип, колористика и стиль рекламы. В гл. 17 мы рассмотрим необходимость изменения «принципа салями»: вместо того чтобы отрезать тонкие кусочки от качества, добавляйте тонкие «кружки» улучшений. Эта концепция имеет более широкое применение, она распространяется не только на материальные товары и услуги. Традиция может быть укреплена постоянными ссылками на очевидные, истинные ценности марки, которые делаются одновременно с введением инноваций. Обычно это осуществляется с помощью подходящего оформления, мероприятий по связям с общественностью, рекламы или непосредственно в момент продажи компания. Данную технику используют производители стиральных порошков. Когда Daz выпустила дешевую упаковку многократного использования для порошков, реклама ее достоинств осуществлялась одновременно с традиционной рекламой.

В любой момент времени потребитель должен воспринимать марку как нечто постоянное, знакомое, соответствующее старым добрым высоким стандартам. И в то же время марка должна постоянно улучшать свое положение на рынке.

В этой маркетинговой парадигме инновации (одна за один раз) сконцентрированы там, где можно добиться максимального улучшения при минимуме требуемых средств и изменений. Согласовать все эти элементы непросто, но необходимо. Сама природа изменений подскажет, следует ли выносить их на суд потребителей. Например, надпись «*новый, улучшенный*» может оказаться хорошим дополнением к оформлению упаковки стирального порошка, но не к этикетке на бутылке *Jonnie Walker Black*; оформление бутылки *Jonnie Walker* тоже со временем изменяется, но незаметно.

***Инновации (одна за один раз) концентрируются там, где можно добиться заметного улучшения характеристик продукта при минимальном расходе ресурсов.***

Независимо от того, рекламируются ли изменения характеристик продукта или его оформления или нет, постарайтесь чтобы они были незначительными, все остальные компоненты марки должны быть узнаваемыми. Возможно, маркетолог захочет подчеркнуть либо постоянство, либо улучшения; однако важно и то, и другое. Когда начинаются споры об изменениях, молодые менеджеры, как правило, становятся в оппозицию к ветеранам. Не стоит начинать поиск победителей, проигравших и соглашателей. Ведь, в конечном счете, вы должны продать потребителю продукт, сочетающий в себе традиционные ценности и новые достижения. Чтобы добиться этого, представьте себя на месте потребителя.

## ТЕМА

### ТРАДИЦИИ И СОВРЕМЕННОСТЬ

- Новая марка должна следовать традициям; только тогда она может рассчитывать на благосклонность потребителей. Помните о хороших манерах.

- Когда вы будете выбирать «праздничный наряд» для вашей марки, помните не только о первом впечатлении, но и о том, насколько она совместима с другими «друзьями» потребителя.

- Ассоциации с каким окружением, на ваш взгляд, должна вызывать у потребителя ваша марка?

- Поддерживайте традиции марки во всех маркетинговых программах.

- Вводите изменения поэтапно, идите к новому маленькими, но быстрыми шагами. В противном случае возникнет потребность в радикальных и потому опасных мерах.

- Вливайте молодое вино в старые меха. Без инноваций у вас нет будущего, но помните, что сегодня основную прибыль приносят старые ценности.

## ГЛАВА 9

### СПАСАТЕЛЬНЫЙ КРУГ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

#### **Информация в маркетинге.**

#### **От засухи до наводнения.**

Основные вопросы

- От информационного голода до информационного обжорства
- Управлять информацией или быть управляемым ею
- Пресыщенность порождает кризис
- Время – вор
- Разработка профессиональных систем
- Возрастающий автоматизм рутины. Спасательный круг
- Практическая тактика информационных систем

## Избыток данных

Давным-давно маркетологи ориентировались только на периодические поступления данных о показателях сбыта, на исследования рынка и учет связанных с ними расходов. Этим и ограничивались информационные потоки, поступающие в отделы маркетинга. Сегодня офисы затоплены потоками информации, льющейся из каждой щели. А в закрытые окна стучатся сотни общественных баз данных, объединенных баз данных, интерактивных баз данных по исследованиям рынка, данных о потребителях, отчетов о клиентах и внутренних данных. Новые информационные возможности либо стимулируют менеджеров на поиск спасательных средств и движение с использованием энергии потоков, либо им суждено захлебнуться в этом океане информации.

И неопитам, и тем, кто хорошо владеет компьютером, необходим спасательный круг. Как бы ни складывалась ситуация сию минуту, информационный ливень может обрушиться каждую секунду, возможно, вы уже попали под первые его капли. Происходит это в основном из-за появления электронных касс и средств учета денежной наличности.

***Сегодня информация о каждой покупке, каждом контакте потребителя с вашей маркой может быть (если кто-то решил, что это необходимо) занесена в базу данных.***

Любая маркетинговая цепь заканчивается либо тем, что потребитель платит наличными, либо чеком или кредитной картой. Раньше миллиарды денежных операций никогда не регистрировались. Сегодня информация о каждой покупке, каждом случае контакта покупателя с вашей маркой может быть (если кто-то решил, что это необходимо) занесена в базу данных: данные о том, что было приобретено, дату и время покупки, цену, название магазина, информацию о том, продавался ли товар в рамках кампании по продвижению продукции и что было куплено (в «нагрузку») вместе с ним. В электронной базе могут храниться сведения о покупателе, где он живет, какие суммы он обычно тратит, его семейное положение и данные о его кредите в банке. Уважение к частной жизни граждан налагает правовые ограничения на использование этих данных, но, тем не менее, такие базы создаются каждой уважающей себя компанией.

Профессионалы в области информационных систем слишком поздно осознали характер и периодичность поступления необходимых отделу маркетинга данных. Очевидно, что маркетинг-микс требует более детализированного подхода и больших технических возможностей, чем учет заработной платы, финансовая отчетность, управление распределением и производство, составление справки об имуществе предприятия. Для этих систем, основанных на учете перемещения средств, характерны четкие сведения о произведенных выплатах, которые легко подсчитать. Необходимость информации для маркетинга стала общепризнанным фактом, но для ее организации не хватало средств, за исключением рабочих мест. Статистика внутренних объемов сбыта в значительной степени варьируется в зависимости от регионов, а значит, составить согласованные между собой прогнозы сбыта очень сложно. Каждый исследователь занимался своим делом, отсутствовала координация их деятельности.

Сейчас ситуация изменилась, по крайней мере в теории. Все данные могут быть обработаны в электронном виде, для чего созданы специальные согласованные формы. Исследовательские компании предоставят вам результаты анализа состояния рынка в той форме, которую вы сами выберете. Специалисты по информационным технологиям, работающие в компании, пытаются интегрировать имеющиеся сведения в объединенные базы данных. Если бы единственными источниками информации были внутренние данные об объемах сбыта, о расходах и исследованиях внешней среды, проблема была бы решаемой. Однако это только начало:

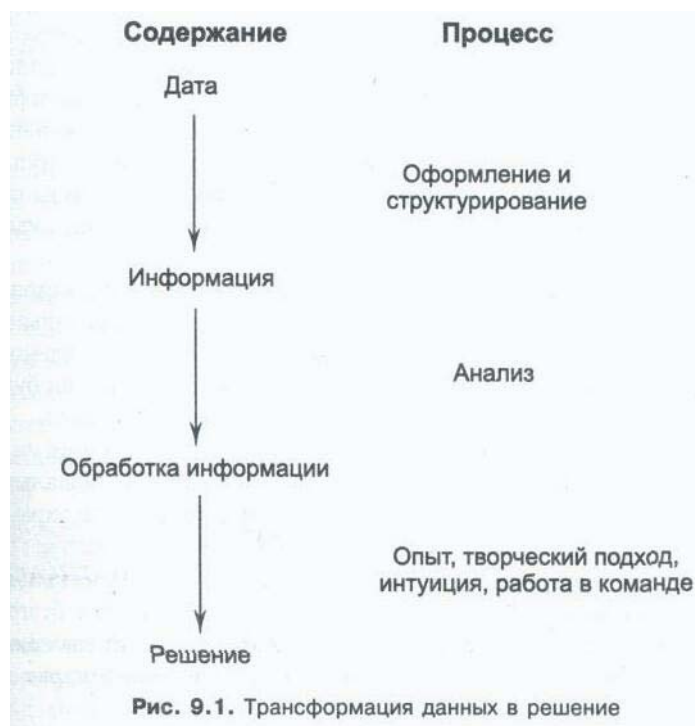
- в рамках системы эффективного ответа потребителю нам доступны отчеты розничных и оптовых торговцев. За мероприятиями по продвижению продукции можно следить в интерактивном режиме;
- данные о состоянии запасов на складах, хотя и разрозненные, формировались и раньше. Сегодня их полнота и доступность для маркетолога резко возросли;

- службы «все для покупателя» (см. гл. 25) записывают все, что могут, получая информацию из бесед с потребителями;
- при помощи электронной почты и других средств связи вы можете обмениваться любой информацией с коллегами;
- визуальная информация подвергается электронной обработке и хранится в базах данных, благодаря этому вы можете ознакомиться с опытом рекламы или оформления продукции в любого региона;
- внешние поставщики желают продать вам свои базы данных и компьютерные программы. К тому же стремится головной офис корпорации.

Разумеется, немногие компании могут позволить себе приобрести все эти системы. Однако потенциальная возможность существует у каждой.

### Управлять информацией или быть управляемым

Специалисты в области информации, точно так же как и военные, давно различают данные (сырье), информацию (пригодные для использования данные) и процесс обработки информации (рис. 9.1).



Приверженцы рационального подхода полагают, что управление должно осуществляться строго по приведенной схеме. На практике очень часто решения принимаются до того, как поступили «сырые» данные, не говоря уж о том, чтобы дождаться структурированной информации. Менеджеры по маркетингу не одиноки в своих тратах времени и денег на поиск данных, которые обосновывали бы их предложение, чтобы заслужить одобрения коллег и руководства. Если какое-либо предложение не проходит, про него забывают. И все же основное занятие менеджеров заключается в анализе ценовой политики конкурентов и соответствующей рациональной реакции на их действия. Ведь данные о ценах весьма объективны, с ними не очень-то поспоришь. *Розмари Калапуракал* провела исследование методов принятия решений о ценовой политике управляющих супермаркетов на Среднем западе США, население которого славится жесткостью и практицизмом. Эти исследования показали нечто совершенно противоположное. Если результаты анализа цен совпадали с ожиданиями управляющих, полученные данные принимались за основу решений. Если же они не совпадали с предположениями директоров супермаркетов, их достоверность ставилась под сомнение.

Чтобы яснее проиллюстрировать свою мысль, я немного гиперболизировал полученные результаты. В данном случае речь шла только о тенденции; на практике менеджеры супермаркетов были не так последовательны. Тем не менее, необходимо осознать, что управляющие ведут себя так же, как и потребители. Рациональность – только малая часть проблемы. Точно так же как и потребители в соответствии со слабой теорией рекламы поглощают информацию после принятия решения о покупке, так и управляющие сначала принимают решение, а потом позволяют информации влиять на их *будущее* поведение – особенно если решение оказалось ошибочным.

То, как управляющий рассматривает информацию, в какой-то степени отражает способ ее использования в будущем. Либо намеренно, либо бессознательно, но расположение информации на странице или на экране задает порядок поступления данных в мозг и диктует выводы, к которым придет человек, который их изучает. Более того, способ, которым представлена информация, будет влиять не только на принятие решений, но и на наше отношение к работе. Человек острее реагирует на то, что он видит и слышит.

### ***Маркетологи должны контролировать информационные потребности.***

Немногие компании понимают, что способ, по которому их компьютер оформляет и структурирует данные для менеджеров, задает конечные решения. Метод поэтапных изменений поможет вам привести в порядок имеющиеся данные, но не справиться с сегодняшним информационным взрывом. Совсем скоро искусство компании управлять доступными данными и использовать их станет важнейшим оружием в конкурентной борьбе.

Информация, которую используют управляющие, определяет *«ориентацию»* компании. Одна широко известная американская компания, выплачивающая самые крупные дивиденды, обеспечила всех высших менеджеров компьютерами еще в самом начале *«эры компьютеров»*. На посетителей это производило огромное впечатление. Более близкое знакомство показало, что все компьютеры хранили информацию о ситуации на фондовом рынке. Это впечатляло меньше. Другие компании концентрировались на информации об ежедневных поступлениях денежных средств, или на ежеквартальных прогнозах прибылей, или на показателях производства. Ни одна из них не занималась *маркетингом* в том смысле, какой вкладываем в это понятие мы.

Маркетинго-ориентированные компании концентрируются на состоянии своего марочного капитала, на отношениях с непосредственными и конечными потребителями, на каналах распределения и, что самое важное, на ощущаемом качестве своих марок. Они понимают, что если марочный капитал компании будет возрастать, прибыль и потоки денежных средств позаботятся о себе сами.

Мы убедились, что получаемая информация оказывает влияние на поведение менеджеров, но не так, как того хотелось бы приверженцам рационального подхода. Маркетологи, позволяющие информации свободно попадать на экраны компьютеров, скоро утонут в этом океане. Сегодня маркетологи должны контролировать информационные потребности, ориентироваться только на *достоверную, своевременную и избирательную* информацию. Прежде чем решать, как этого добиться, необходимо обеспечить себе пространство для маневра. Хотя мы еще далеки от полной компьютеризации деятельности менеджера по торговой марке, некоторые базовые концепции уже реализуются.

## **Время – главный воришка**

Осуществление примерно 90 % компьютерных проектов заняло как минимум в два раза больше (против предполагаемого) времени и соответственно потребовало вдвое больше средств. Деньги – один из ограничителей, препятствующих тому, чтобы каждый маркетолог имел в своем распоряжении все необходимые системы информационной поддержки, но наиболее дефицитный ресурс – все-таки время:

- создание новой информационной системы сегодня не гарантирует увеличение прибыли через год или два. Предполагается, что к этому времени большинство маркетологов перейдут на другую работу;

- большинство отделов маркетинга были реформированы и уменьшены, а объем работ возрос. Увеличение информационных потоков означает, что работы будет еще больше. В то же время в большинстве компаний менеджеры торговых марок лишились помощников и секретарской поддержки;

- сиюминутные потребности заслоняют перспективу (*закон Грешема*);

- быстрее что-то сделать, чем мучительно размышлять о том, зачем это делать, и тем более рассуждать о том, какая информация действительно необходима маркетологу и как ее организовать;

- прежде чем вам откроются достоинства любой новой информационной системы, придется осваивать ее возможности. Я бы мог сберечь массу времени, если бы набирал этот текст на компьютере, если бы у меня было время прочитать инструкцию. Эти процессы взаимосвязаны;

- компьютеры больше, чем другая аппаратура, призванная сберегать время, отнимают время, чем экономят его. Об этом известно каждому маркетологу.

Большинство компаний решает проблему времени посредством распределения заданий по разработке маркетинговых систем отдельной группе специалистов, а немаркетологам, ответственным за категории выпускаемой продукции. После ужасного открытия, что системные аналитики ничего не понимают в маркетинге, им на помощь, как правило, стали приглашать опытных маркетологов. Прежде чем вы научитесь выговаривать слово «мегабайт», оказывается, что аналитики уже давно освоились в вашем кабинете. Однако они, увлеченные своими проблемами, чаще всего забывают о том, что необходимо создать систему, соответствующую требованиям маркетологов, и начинают проектировать систему, основываясь на своем представлении, что им следует делать.

***Компьютеры крадут больше времени, чем экономят.***

Вот классический маркетинговый пример: если вы компьютеризировали существующую систему, напрасные траты и неэффективность «окаменеют» навеки. Системы живут дольше, чем люди. По крайней мере, новые менеджеры торговых марок не ограничены рамками безупречного мышления предшественников, если только оно не воплощено в компьютерной системе. Далее, в транснациональной компании, или предприятии с несколькими подразделениями, каждая бизнес-единица действует по-своему. Большинство сходится на том, что, учитывая время, хлопоты и затраты, необходимые для создания любой системы, должна применяться одна, «лучшая практика». И далее, системы выполняют обучающую функцию: систематизацию того, что существует, тормозит будущее развитие.

С другой стороны, если система представляет то, что *должно* существовать, кто оценивает, что должно, а что нет? Некоторые умельцы создают информационные системы на основе учебников по маркетингу и – о ужас! – экономической теории. Другие интересуются у маркетологов, что, собственно говоря, им требуется? Маркетологи же описывают несуществующие «продукты» системы не с большей аккуратностью, чем потребители. Третьи еще раз открывают для себя, что есть у «лучших» маркетинговых компаний и старательно копируют их разработки. Ориентация на опорные точки сокращает дистанцию между лидерами и преследователями, однако, она же гарантирует, что вы никогда не догоните своих конкурентов.

Ниже мы дадим ключ к этим головоломкам. А на данном этапе суровая правда жизни заключается в том, что маркетологи, ответственные за управление категориями продукции, должны принимать самое активное участие в процессе создания информационных систем, даже если у них нет времени, чтобы отдаться ему полностью.

### **Разработка профессиональных систем**

Любой рутинный анализ можно компьютеризировать. Можно и нужно. Идея о том, что основная функция маркетолога заключается в рутинном анализе, – вздор. И сейчас машины осуществляют его лучше, чем люди, а в будущем это станет нормой. И напротив, создавать и поддерживать отношения могут только люди. Маркетологи должны сражаться на поле боя,

создавать новые контакты потребителей и марки, а не сидеть перед монитором. С компьютером общаться скучно. Пусть они сами общаются между собой через компьютерные сети.

Главная задача маркетингового анализа – выявление неожиданных тенденций и отслеживание их динамики с момента зарождения различий. Эта работа понравится тем, кто любит возиться с лупой над компьютерной распечаткой, но вряд ли ее можно назвать героической. Профессиональные системы начинаются с определения ожидаемого диапазона данных, когда и компьютер ответит вам, что именно происходит и почему. Разумеется, он не объяснит вам непосредственную причину отклонений, но укажет на источники несоответствия. Например, объем сбыта компании составил 100 кубических метров и возрос на 21 % в результате всплеска спроса на вашу продукцию в Кливленде. Даже если вы работаете с компьютером, который можно запрограммировать на посылку соответствующего запроса ответственному за сбыт в Кливленде, деловой этикет требует, чтобы менеджер марки позвонил туда лично.

В законченном плане должны быть определены объемы сбыта, ожидаемые в будущем году, сегмент рынка, расходы на маркетинг, по крайней мере, для четырех элементов маркетинга-микс, а также, хочется надеяться, размер ожидаемых прибылей. В каком бы объеме этот план ни был представлен менеджером, компьютер способен расписать соответствующую программу сбыта во всех деталях; по каждой единице складского учета для товарных складов, для основного клиента, для региона. Работа сразу в четырех измерениях не представляет трудностей для машины и невыполнима для нас с вами. Возможна аналогичная обработка данных для оценки марочного капитала и любых других задач. Возможно, некоторые детали останутся не проработанными, но результаты будут достаточно точными, а некоторая их неопределенность не помешает.

В течение года достигнутые результаты будут сравниваться и анализироваться с соответствующими показателями плана и прошлого года, для того чтобы выявить источник расхождений. Именно на этом этапе дают сбой многие информационные системы. Прогнозы, подготовленные другими отделами, могут не соответствовать маркетинговым прогнозам; возможно, отсутствует доступ к детализированной информации; полученные данные могут быть несравнимы. В конце концов, кто-нибудь выдаст самую большую глупость: *«Наш план был неправильным»*. Ответом на это должно быть не усложнение процесса планирования и согласования разнообразных показателей, а его упрощение, которого можно добиться двумя способами:

1. Включайте в план минимум показателей: тогда вы сэкономите время на его согласования и на ввод данных в компьютер. План должен содержать показатели марочного капитала и основные маркетинговые показатели, не более того. А развитие краткого содержания в подробный план – дело компьютеров.

2. Работа по планированию должна осуществляться в команде. Тогда у вас будет только один набор прогнозов и других показателей.

Все это может и должно быть сделано сегодня. Менеджер по торговой марке должен ежедневно следить за отклонениями реальных показателей от плановых и мгновенно связываться с компетентными лицами для обсуждения причин отклонений. Необязательно приходить в офис: ваш портативный компьютер позволяет связаться с коллегами при наличии любой телефонной линии.

***Чем большее количество рутинной работы перекладывается на плечи машин, тем больше времени остается на общение и творчество.***

Это основа для профессиональных систем, но мы только в начале пути к их созданию. Маркетологи должны запоминать или записывать способы обработки получаемой ими информации. Какую-то ее часть они игнорируют, что-то хранится таким образом, чтобы в любой момент извлечь данные, а какая-то информация влечет за собой немедленные действия. Как только последствия поступления определенной информации становятся предсказуемыми, ее можно формализовать, а затем компьютеризировать ее обработку. Сегодня компьютер начинает выполнять операции, которые раньше были прерогативой менеджера марки. Машина становится профессиональным маркетологом. Некоторые воспринимают это как угро-



зу, хотя компьютеризация – огромный шаг вперед. Чем большее количество рутинной работы перекладывается на плечи машин, тем больше времени остается на общение и творчество – самые приятные части работы маркетолога.

Компании, которые перешли на систему ежедневного отчета об отклонениях, но не выходят за его пределы, возможно, оказались в худшем положении, чем те, кто и не начинал подобную практику. Список ежедневных мероприятий в календаре менеджера лишает нас возможности творческого подхода и более широких перспектив. Время – главный воришка. Менеджеры высшего звена обязаны контролировать компьютеризацию различных направлений деятельности компании, однако они должны понимать, что компьютер на столе каждого работника отнюдь не означает автоматического увеличения объема добавленной стоимости. Компьютеры конкурентов выполняют аналогичные функции. Освободившееся время должно быть отдано в распоряжение маркетологов, которые займутся тем, что не в состоянии сделать машины.

Профессиональные системы должны быть ориентированы не на крупные скачки вперед, но на постепенно увеличивающуюся длину шагов. Как только вы определили часть рутинной маркетинговой работы, которую можно возложить на компьютеры, необходимо задать себе несколько простых контрольных вопросов;

1. Является ли ваша система образцом *«лучшей практики»*? Будут ли другие маркетологи организации действовать точно так же, если они получают аналогичную информацию?

2. Соразмерны ли усилия, затраченные на программирование, получаемым результатам?

3. Возможно ли усилить личностный характер маркетинговой деятельности, направленной на формирование системы отношений, связанных с вашей торговой маркой? В некоторых супермаркетах сохраняется обслуживание покупателей продавцами даже там, где есть условия для перехода на самообслуживание. Личные контакты скрашивают сухую функциональность.

Освободившееся время должно быть отдано в распоряжение маркетологов, которые займутся тем, что не в состоянии сделать машины.

Недалек тот момент, когда реальностью станет создание полных маркетинговых планов без непосредственного участия человека. Некоторые предполагают, что так и нужно поступать. И здесь нас подстерегает опасность. Планирование – процесс, который должен стимулировать обучение управляющих: если планирование перекладывается на машину, исчезает возможность обучения менеджеров. Хорошей практикой может быть сравнение компьютерных планов с планами, разработанными человеком; некоторые компании ввели этот метод в свою работу. Тем не менее, нельзя с уверенностью сказать, где муки планирования должны стать неотъемлемой частью творческого подхода, а где от них следует избавиться.

С другой стороны, уже давно возникла потребность в удобных профессиональных информационных системах, которые могли бы рассчитывать результаты альтернативных стратегий. Наличие системы, способной дать зримый ответ на вопрос *«а что если»* и предоставляющей человеку возможность принять вызов, – ни с чем не сравнимое преимущество.

### Спасательный круг

В зависимости от ресурсов вашей компании вы либо уже столкнулись с переизбытком информации, либо это вопрос ближайшего будущего. Необходимыми элементами спасательного круга являются следующие принципы.

• *Думайте о будущем, развивайтесь постепенно.* Чрезвычайно полезно (и практически бесплатно) устраивать раз или два раза в год в отделе маркетинга час фантазии, чтобы узнать, о чем мечтают маркетологи. Избегайте консультантов, которые попытаются превратить ваши мечты в свой бизнес. Мир информационных технологий наводняют поставщики аппаратуры, компьютеров, аксессуаров для офисов и еще невесть какого оборудования, которые с восторгом воспользуются возможностью сбывать товар. Необходимо выработать общее представление о том, как управление маркой, т. е. маркетинг, может в идеальной форме исполь-

зовать поддержку информационных систем, для того чтобы исключить суету и убедиться в том, что каждое поэтапное изменение проводится в нужном *направлении*. Системы не могут изменять направления с той же легкостью, что и люди, системы живут долгие годы. Боритесь с соблазном превратить мечту в реальность в рамках одного глобального проекта. Грандиозные концепции, как правило, ожидает печальная слава.

- *Сокращение затрат – обратная сторона роста потребностей.* Изобилие игрушек на прилавке обязывает родителей задуматься о приближающемся Рождестве, даже если до визита Деда Мороза пока остается время. Многие компании расценивают как значительный прогресс само требование маркетологов об усилении информационной поддержки. Но кто-нибудь обязательно задаст вопрос о затратах и, что самое важное, спросит о том, какие же еще несуществующие игрушки мы могли бы себе представить. Какие системы, данные, информация, отчеты выпускаются сегодня только из-за того, что кто-то когда-то попросил сделать их, но больше не испытывает в них потребности? Ликвидируйте ненужную работу и вы сэкономите деньги и, что еще существеннее, время. В большинстве компаний ежедневно на полку складывают погонные метры распечаток, которыми, возможно, приятно похвастаться руководству, но которые никому не нужны.

- *Используйте время, отведенное для фантазий, и поделитесь друг с другом «информационным айсбергом».* На рис. 9.2 изображен отнюдь не психологический тест Роршаха на кляксы.



Это айсберг. 10 % видимой верхушки айсберга – информация, которую менеджер, как правило, хотел бы постоянно отслеживать; остальные 90 % информации дремлют в его компьютере и в случае необходимости поступают на дополнительную обработку для ответа на вопросы «а что если», объяснения вариантов и отслеживания деталей. Айсберг движется в окружающем нас информационном океане. Некоторые из близлежащих вод могут быть добавлены к айсбергу; какие-то части айсберга будут откалываться от него, однако этот процесс должен быть постепенным. Цифры сами по себе редко бывают интересными, по-настоящему заняты тенденции. Постоянно добавляющаяся и исчезающая из базы данных информация сильно затрудняет работу со сравнительными данными. Фантазирование будет продуктивным лишь в том случае, если все участники этого процесса после окончания парада грез разделят свои личные предложения на три категории, а затем обменяются ими. Если в группу входит большое количество участников, то на обмен предложениями нужно отвести несколько специальных дней. Видимая часть айсберга должна состоять из тех цифр, которые фигурируют в ежегодном маркетинговом плане. Про окружающую воду вполне можно забыть.

- *Забудьте про «интегрированные системы».* Информацию необходимо интегрировать в объединенные базы данных с целью систематизации, для того чтобы многочисленные пользователи имели возможность эффективной работы с нею. Интегрированные системы направлены на то, чтобы помочь решить головоломку, в которой недостающие части постоян-

но меняются местами. Сегодня стандартные компьютерные программы стоят недорого, они намного дешевле и надежнее, чем программы, разработанные по индивидуальному заказу. Если система соответствует потребностям предприятия, покупайте ее, Систему достаточно просто приспособить к нуждам вашего предприятия; не сложнее, чем укоротить рукава у рубашки. Если система все-таки не подходит, вы поступите мудро, если подкорректируете работу предприятия, а не будете подгонять под него систему. Скорее всего, программисты, разрабатывавшие информационную систему, основывались на практике передовых компаний. Проблема возникает в том случае, если поставщик стремится продать пакет прикладных программ, несовместимых с другим программным обеспечением. Производители программного обеспечения стараются не оставить своим клиентам выбора точно так же, как раньше это делали поставщики компьютерного «железа». Не будем здесь вдаваться в технические подробности и спорить о принципах создания баз данных. Информационные технологии не так просты, как я пытаюсь это представить, однако мой совет остается неизменным: обменяйтесь данными и объединяйте их, но используйте системы, которые легко заменить.

- *Система должна ориентироваться на индивидуальные профессии, а не на структуру организации.* По мере того как возникают новые потребности, развиваются новые навыки, а у руководства появляются новые требования, структура организации может измениться. Информационные технологии никогда не будут соответствовать потребностям организации с застывшей организационной структурой. С другой стороны, индивидуальные профессии изменяются медленно. Название должности менеджера торговой марки может меняться каждую неделю, но суть его профессии за последние двадцать лет не изменилась. Вице-президенту компании сегодня необходимо больше информации высокого качества, однако круг его обязанностей практически не претерпел изменений. Системы, ориентированные на профессии, следуют за своими пользователями и противостоят организационным изменениям.

- *Информация – всеобщее достояние.* Новая информация должна направляться в доступные для всех и каждого базы данных. Конфиденциальную информацию необходимо отсеивать, но кто может определить, насколько информация действительно является конфиденциальной? Закрытость информации приносит куда больше вреда, чем последствия обмена ею.

- *Информация и организация работы.* Возможно, нашему поколению менеджеров уже не суждено столкнуться с новой всеобщей волной реорганизаций, сокращений и перепроектирования информационных систем, но в большинстве организаций пересмотр целей и функций каждого подразделения не прекращается. Системы, ориентированные на профессии, предоставляет возможность ответить на оба эти вопроса. Неизвестно, можно ли судить о нраве человека по тому, что он ест, или нет, суть менеджера определяет то, какой информацией он пользуется. Доступность и форма информации влияют на то, как подразделения выполняют свои функции. Определение специфики информационных потребностей будет способствовать определению специфики профессий. Например, для того чтобы менеджер по торговой марке мог сконцентрироваться на работе с потребителями, его функции обособляются от маркетинга в сфере сбыта и обслуживания непосредственных клиентов. Этим занимаются специально обученные работники.

- *Гарантии надежности систем.* Стремительное увеличение информационных потоков, рост возможностей программного анализа и компьютерного интеллекта создают новый вид зависимости. Уже существуют компании, чьим единственным достоянием, жизненно важным для их бизнеса, являются информационные системы. Благодаря увеличивающемуся разнообразию информации о рынке необходим поиск специализированных информационных систем, которые могли бы стать неотъемлемой принадлежностью маркетологов. Сегодня, если система не работает должным образом, это вызывает лишь легкое раздражение, завтра ее сбой может обернуться катастрофой. Мы не собираемся подвергать традиционной критике системы управления данными и информацией. Достаточно заметить, что информационные системы должны быть безопасными и надежными. Ежегодно проверяйте, надежны ли процедуры, о которых рассказывают ваши специалисты.

- *Не думайте, что счастливые озарения приходят сами по себе.* Когда новая информационная система наконец-то отлажена и заработала без сбоев, оказывается, что ваши, связанные с ней планы оказались невыполненными. Все равно обнаружится избыток ненужной информации, а *действительно* важные вопросы останутся без ответа. Все, что мы можем сделать, – это организовать информационные массивы таким образом, чтобы управляющий выигрывал, а не терял отведенное ему время. Принципом использования этого избыточного времени должен стать поиск счастливого озарения или, точнее, создание обстоятельств, в которых становится возможным его появление. Конференции, исследования рынка, стимулирование поставщиков для выдачи новой информации – все это возможности для озарений, если они в принципе возможны.

### **Освобождение управляющих для выполнения действительно важных функций**

Не все маркетологи разделяют предчувствие информационного взрыва. Некоторые воспринимают его как угрозу, другие относятся к нему с энтузиазмом, третьи пассивно сопротивляются.

*Самыми важными компонентами являются творческий подход инновации и их комбинация или синтез.*

Пространство для новых разработок будет определяться конкуренцией, и не в мире информационных технологий, а в вашем. Технологии уже есть. Успех маркетинга зависит не от анализа; анализ – ценный вклад в него, но не более. Самые важные компоненты маркетинга – творческий подход, инновации и их комбинация или синтез. Маркетинг имеет гораздо больше отношения к взаимоотношениям марки, потребителей и клиентов, чем к компьютерному анализу. Чтобы освободить маркетологов для выполнения тех функций, которые действительно важны, компьютеры должны взять на себя анализ, а информация должна быть уменьшена до размеров краткого отчета об отклонениях. Это не значит, что менеджер обязан ежедневно бросаться в погоню за статистическими аномалиями, но он должен анализировать их и принимать решения, вытекающие из ситуации.

Прежде чем информационные системы начнут служить будущему, они должны выжить; а уж в том будущем маркетологи смогут оставить всю бумажную работу и вернуться на рынок.

## **ТЕМА**

### **СПАСАТЕЛЬНЫЙ КРУГ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ**

- ◆ Контролируйте информацию, пока не произошел информационный взрыв – в противном случае либо взрывная волна, либо ваши конкуренты сметут вас с лица земли. Контроль осуществляется в два этапа: «парад грез» (нужен больше для того, чтобы исключить лишние «игрушки», а не приобретать новые) и придание массиву доступной информации формы айсберга.

- ◆ Поделите айсберг на три части: информация первостепенной важности (возможно, основные показатели марочного капитала и маркетинговые переменные), вспомогательная база данных для компьютерного анализа и обработки, а также любопытная информация, от которой надо избавиться.

- ◆ Компьютеры лучше справляются с анализом, чем менеджеры марки. Автоматизируйте процесс анализа и на основе полученных данных принимайте решения. Используйте этот процесс для того, чтобы маркетологи смогли заняться тем, что действительно увеличивает стоимость.

♦ Обменивайтесь данными и планами, но каждая система должна соответствовать индивидуальной профессиональной функции. Информация поможет вам более четко определить роли той или иной функции.

♦ В маркетинге на первый план выходят информационные системы. Они подводят только тогда, когда профессионалы не предвидели возможных сбоев. Раз в год проверяйте надежность систем.

## ГЛАВА 10

### ЗА ПРЕДЕЛАМИ КРИВОЙ ПРОГНОЗОВ

#### Тенденции и прогнозы

Основные вопросы

- Тенденции и прогнозы
- Угол вероятности
- Необъяснимые улучшения в планах в расчет приниматься не должны
- Возможно, марка и миф, но маркетинг не имеет ничего общего с магией
- Прежде всего, необходимо разобраться в истинных причинах тех или иных тенденций

#### Тенденции и прогнозы

На рис. 10.1 показана динамика объемов реализации марки X в 1960-е гг.

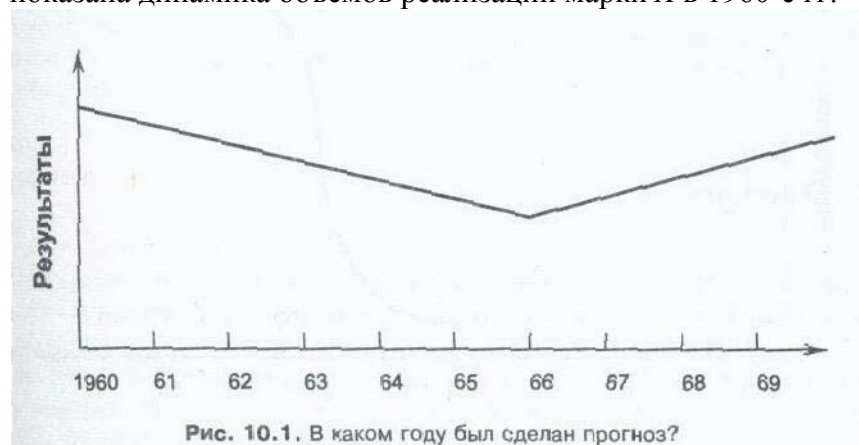


Рис. 10.1. В каком году был сделан прогноз?

Как вы думаете, возможно ли, исходя из представленного вам графика, ответить на вопрос, в каком году был разработан план сбыта компании, т. е. сделан долгосрочный прогноз?

Если вы – специалист-маркетолог, вы уверенно ответите на вопрос, даже не имея информации о какой торговой марке идет речь, о каком рынке, не имея никаких других дополнительных сведений. Данный феномен (и соответствующий график) известен еще как «*хоккейная клюшка*».

Представим место действия – комнату для совещаний. Сегодня день представления маркетингового плана. В длинном списке мер, которые, как предполагается, приведут к сокращению затоваривания (новые офисы, премирование за успешную работу, рекордный уровень прибылей для группы исполнительных директоров), есть и сложные компьютерные графики, представленные отделом маркетинга. Сегодня такой день. Жаль, нет зеркал, в которых бы многократно отражался сверхсерьезный подход участников совещания к сложнейшему вопросу; может быть, их еще принесут.

Профессиональным тоном, которому бы позавидовал похоронных дел мастер, недавно назначенный менеджер по торговой марке описывает, как постепенно снижаются показатели сбыта, уменьшается сегмент рынка и падают прибыли. Он немедленно завоевывает симпатии аудитории, ведь совещание собранно именно по этому поводу. Его предшественникам каким-то образом удавалось избегать этой темы. Оратор прибыл в самый подходящий момент, чтобы успеть спасти ситуацию, продемонстрировав мужество, прямоту и объективность. То, что до сих пор упоминалось всуе, теперь оглашается прилюдно. Перематываем вперед 30 кад-

ров; аудитория хорошо понимает, что все плохо, а будет еще хуже, требуются инвестиции, но улучшения, которые последуют в конечном итоге, принесут такие прибыли, о которых не мечтал и Кашей Бессмертный (прозвище финансового директора).

На *рис. 10.2* представлена «кривая J», которая воспринимается объективным зрителем как прогноз, более соответствующий действительности по сравнению с «хоккейной клюшкой», поскольку спад объема продаж проявляется постепенно и он же постепенно сменяется тенденцией к росту.

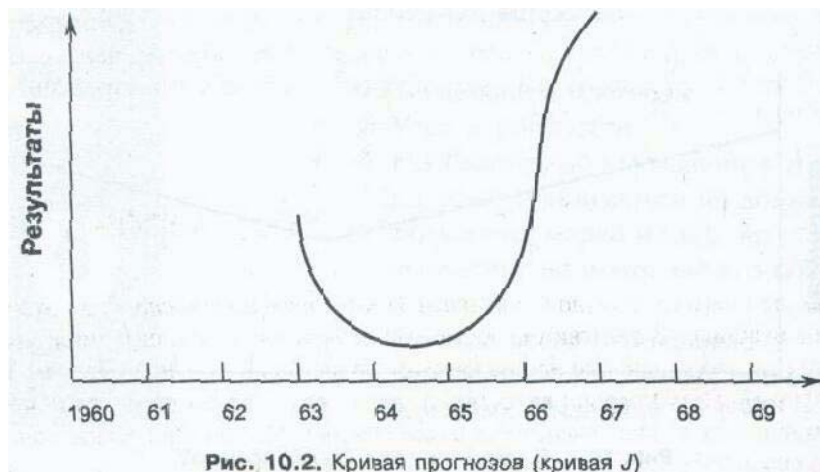
Хорошо оркестрованная презентация плавно подводит аудиторию к хэппи-энду, в который так хочется поверить. Совещание специально созывалось с целью изменения негативных тенденций в жизни компании. Рекламное агентство, менеджеры по сбыту, аналитики – все торжественно клянутся, что они верят в новый план, тем более что они успели разрекламировать его основным клиентам.

Если вы попытаете в момент общей эйфории высказать свои сомнения, то по меньшей мере услышите в ответ, что неудачно выбрали время.

Возможно, оптимистический прогноз оправдается. Слепая вера – мощная сила, особенно когда ничего другого придумать не удастся. Кривая J кажется особенно привлекательной тем, кто не собирается дожидаться момента, когда начнут сказываться долгосрочные преимущества. Дай бог, вот-вот окупятся предыдущие вложения. Однако не забывайте, что репозиционирование марки, реклама и огромная работа по реструктуризации требуют времени.

Возможно, ваш бизнес развивается циклически: попробуйте наложить кривую J из *рис. 10.2* на график делового цикла, показанный на *рис. 10.3*, и сделанный прогноз покажется близким к действительности. Та же кривая, но с другими исходными данными (*рис. 10.4*) еще больше усиливает ваш оптимизм.

Именно здесь находится ключ к выходу за пределы кривой прогнозов: должен быть другой способ рассмотрения одних и тех же данных. Прежде чем мы перейдем к этой проблеме, давайте рассчитаем степень вероятности маркетингового плана, который вы представляете.



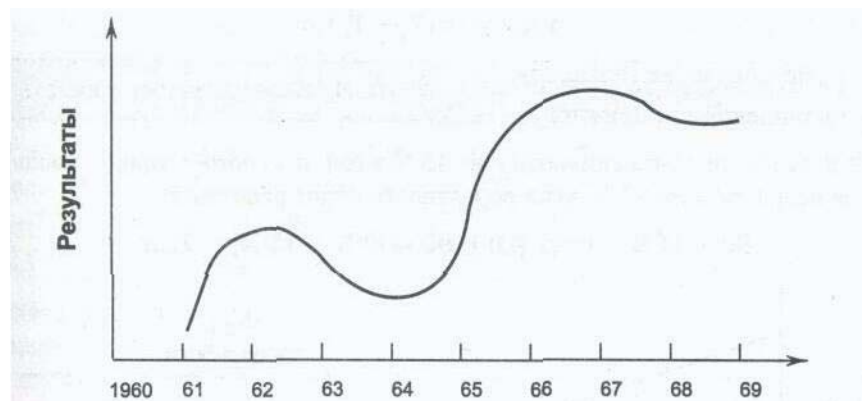


Рис. 10.3. Кривая J в одном контексте...

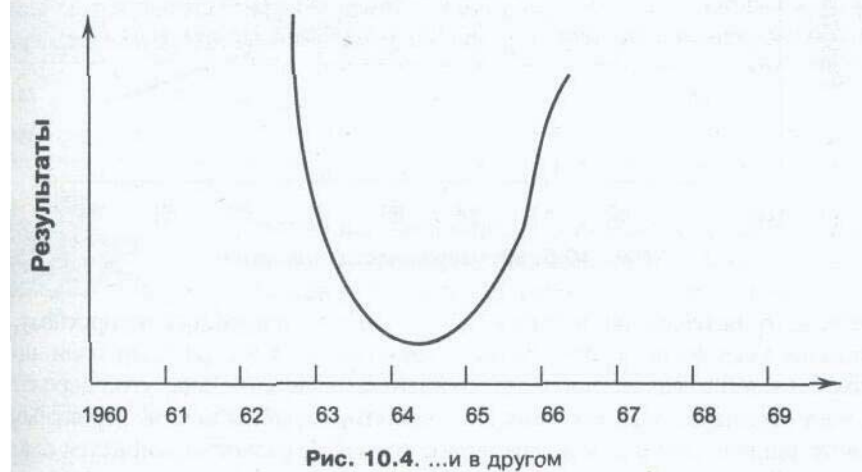


Рис. 10.4. ...и в другом

### Угол вероятности

На самом деле его следовало бы назвать «углом невероятности», но это было бы не очень вежливо. В действительности «хоккейная клюшка», ситуация, угол – это показатели, связывающие наблюдаемую тенденцию и прогноз (рис. 10.5).

Общая формула, по которой вычисляется угол вероятности, т. е., точка пересечения исторической и прогнозной тенденций (на рис. 10.5 они показаны прямыми линиями), сводится к следующему:

$$\text{Угол} = 90(T_f - T_h),$$

где  $T_h$  – историческая тенденция,

$T_f$  – тенденция по прогнозу.

Если показатели сбыта снижаются на 15 % в год, а в соответствии с планом они должны возрасти на 10 %, угол вероятности будет равняться

$$90^\circ \times \{10\% - (-15\%)\} = 90^\circ \times \{10\% + 15\%\} = 22,5^\circ.$$





Очевидно, если тенденция историческая совпадает с тенденцией по прогнозу, угол вероятности равен нулю. Если планированием займутся осторожные люди, особенно в тех случаях, когда историческая тенденция положительна, угол вероятности принимает отрицательные значения, т. е. событие является вполне вероятным.

Если от анализа прямых мы перейдем к кривой *J*, расчеты становятся слишком сложными. Рассмотрим следующий пример показателей сбыта за прошлые четыре года (табл. 10.1).

Показатели сбыта, в самом деле, снижаются, но явно прослеживается резкий перелом тенденции. Вполне вероятно, что в следующем году показатели сбыта начнут расти, возможно, на 10 % ежегодно. Очевидно, что рост на каком-то этапе прекратится. Все, что нам известно, — это то, что действует некий фактор, который вызывает рост сбыта.

Таким образом, вполне вероятно, что события будут развиваться следующим образом (табл. 10.2)

Вы сможете произвести эти операции по экстраполяции при помощи программы на вашем компьютере или, если хотите, соберите у себя в кабинете компанию математиков. Если ни тот, ни другой номер не прошел, просто нарисуйте на миллиметровой бумаге график показателей сбыта прошлых лет и добавьте к нему от руки прогнозную кривую. Какой бы технологии вы ни придерживались, принцип остается тем же — интервал вероятности лежит в области между прямой, соответствующей экстраполированной тенденции, и кривой актуального прогноза.

Таблица 10.1

Спад в предыдущие годы, %		Показатели прироста, %	
1959	11		
1960	11		0
1961	10		1
1962	8		2
1963	5		3
1964	1		4

Таблица 10.2

Спад в предыдущие годы, %		Показатели прироста, %	
1965	4		5
1966	10		6

**Интервал вероятности лежит в области между прямой, соответствующей экстраполированной тенденции, и кривой актуального прогноза.**



Если вы не хотите создавать себе «лишние» сложности, подсчитайте угол вероятности приблизительно:

$$\text{Угол} = 90^\circ (T_f - T_h - A_h),$$

где  $T_h$  – историческая средняя тенденция (прямая) за последние пять лет,  
 $T_f$  – средняя прогнозируемая тенденция (прямая) на будущие три года,  
 $A_h$  – эффект роста.

На *рис. 10.6* показаны исторические показатели сбыта до точек А, В и С, а также последующие прогнозы. Как выяснилось, прогнозы указывают те же точки. Очевидно, что угол вероятности постоянно уменьшается (*табл. 10.3*).

Таким образом, положительная вероятность перелома тенденции появилась на отрезке между 1965 и 1966 гг.

Тот факт, что эта методология не совсем корректна с точки зрения математики, не обсуждается. В любом случае степень вероятности не может быть подсчитана с абсолютной точностью. Целью этого критерия является обозначение некоторых вех, чтобы убедиться в том, что план оценивается в специфических категориях способности компании к изменениям. Вопрос: «Каков угол вероятности этого плана?» должен предшествовать поиску необходимых мероприятий, направленных на создание предпосылок для ожидаемых изменений.

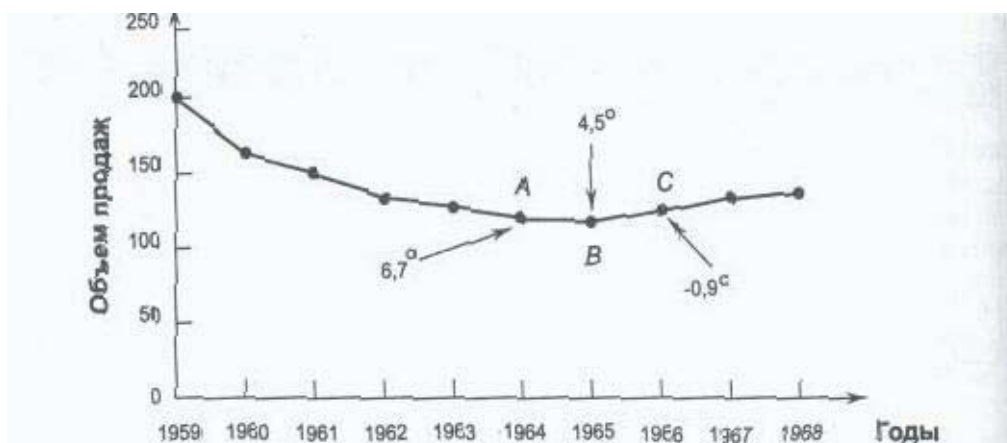


Рис. 10.6. Криволинейный угол вероятности

Таблица 10.3

	А	В	С
Дата	01.01.64	01.01.65	01.01.66
$T_h$	-9 %	-7 %	-4 %
$T_f$	+4,3 %	+8 %	+10 %
$A_h$	+6 %	10 %	15 %
	(1+2+3)	(6+4)	(10+5)
$T_f - T_h - A_h$	7,3 %	5 %	-1 %
Угол	6,7°	4,5°	-0,9°

Если угол вероятности меньше нуля или почти равен нулю, значит, разработанный вами план, скорее всего, реален. В противном случае необходимо внести в него существенные коррективы. Достаточны ли они? Могут ли они оказать необходимое влияние внутри временных рамок прогноза?

## Изменение парадигмы

Однако какие бы прогнозы не строил маркетолог, какие бы данные он не использовал, не стоит ждать особых перемен, если не изменится образ мышления ответственных работников компании. Одна из проблем, с которой сталкиваются бунтующие менеджеры, заключается в том, что обычно меняются люди, а не образ мыслей. Разумеется, каждый из нас считает, что он абсолютно не похож на окружающих. Как и горошины в стручке. Проблема усугубляется в тех компаниях, где менеджеров по производству назначают управлять развитием торговой марки с той же легкостью, как подписывают очередной приказ на маркетинговые расходы.

Менеджеры *A*, *B*, *V* и *Г* выстроены по иерархической лестнице, *A* – старший. Когда появляется вакансия в головном офисе, она достается *A*, *B* назначается на должность *A*, *V* занимает должность *B*, *Г*, заняв новую должность, должен показать, что он не чета *B*, чтобы поразить воображение руководства, то же самое в свое время проделывал и *B*. Поскольку они обучались в одних и тех же институтах и работают в одной и той же системе, маловероятно, что им удастся придумать нечто действительно новое. И тогда, если в эту группу не вольется приток мыслей со стороны, большой угол вероятности на графике – достаточный аргумент для отклонения плана.

Возможно, в наших построениях мы кое-что пропустили. Очень сложно искать пропажу, когда не знаешь, что, собственно, ищешь. Первым кандидатом на пропажу будет некий предполагаемый рынок, на котором конкурирует ваша марка.

Удивительно, до чего некоторые маркетологи поддаются под обаяние теории сегментации рынка. Потребители приходят в магазины не за товарными категориями, они покупают конкретные продукты и конкретные торговые марки. Рыночные сегменты или товарные категории – всего лишь искусственно составленные менеджерами по маркетингу и розничными торговцами группировки самых разных товаров. Обратите внимание на то, что розничные торговцы определяют категории в основном по принципу расположения продуктов на полке и по тому, кто их покупает. Они могут совпадать, а могут и не совпадать с категориями, выделяемыми менеджерами по маркетингу. Исследовательские компании выделяют свои категории продукции в соответствии с потребностями в сборе данных.

Не совсем правильно исключать из процесса определения категории потребителя: некоторые настаивают на том, что покупатели определяют рыночный сегмент как совокупность взаимозаменяемых товаров. Если мы возьмем стиральные порошки *Daz* и *Persil*, потребитель примет либо один, либо другой, но не ту и другую продукцию одновременно. Тем не менее разные потребители производят разные замены (некоторые используют мыло в качестве стирального порошка, другие нет), одни из них приемлемы в ряде случаев, но не всегда для одного и то же потребителя. Высокий уровень свободных средств населения подтверждает идею, что потребителю необходимо производить замены в принципе. Жевательная резинка не заменит вам сигарету, разве что неудобно держать во рту и то, и другое одновременно.

Хотя это и не совсем верно, можно сказать, что товарные категории определяют все-таки менеджеры, а не потребители. Если вы сталкиваетесь с необходимостью увеличить вероятность благоприятного исхода, прежде всего задумайтесь, сможете ли вы изменить категорию, т. е. изменить парадигму или образ мышления.

Возьмем, к примеру, предназначавшееся для выздоравливающих безрецептурное лекарство *Lucozade* компании *Beechams*. Учитывая появления миллиардов новых лекарств, потребителям поднадоела глюкоза с водой, лекарство стали воспринимать как невыразительное средство для сереньких болезненных людей. Сегмент рынка составлял полноценные 100 %, но картина сбыта была далеко не радужной. Из моды вышло само выздоравливание; вы поправитесь после операции, вне зависимости от того, будете ли вы принимать *Lucozade* или ограничитесь чаем с печеньем. Компания *Beechams* изменила определение рынка, изменила парадигму маркетинга. Теперь *Lucozade* заняло позицию витаминного напитка для уже здоровых людей. Например, напиток для атлетов, восстанавливающий энергию, – что может

быть привлекательней? Марка *Daley Thompson* воплотила переориентацию марки, теперь напитки употребляют не калеки, а олимпийские чемпионы в десятиборье. Были произведены крупные инвестиции, за которыми последовала материализация кривой.

***Если вы сталкиваетесь с необходимостью увеличить вероятность благоприятного исхода, прежде всего, задумайтесь, сможете ли вы изменить категорию.***

Если марка приходит в упадок, на это есть причины. Что потребители используют вместо надоевшей им марки? Проверьте показатели здоровья марки. Если вам не ясен диагноз, может быть, вы перепутали симптомы. Если вы измените парадигму (рынка или чего-нибудь еще), вы сможете зафиксировать происходящие изменения? Если вы наблюдаете, что на смену умеренному росту продаж пришли высокие темпы роста сбыта, как долго это будет длиться?

Если у вас пока не выделен небольшой контрольный участок рынка, на котором вы могли бы получить ответы на вопросы, спросите у потребителя. Если вы не уверены в ответе, вряд ли стоит расходовать средства на формирование целевых групп. Задайте наугад несколько вопросов о проблемной марке и послушайте, что говорят о ней респонденты, как меняются модели потребления. Как воспринимают вашу марку или ее «собратьев» в других странах? Так или иначе, но аккуратная упаковка продукта, которую вы использовали на совещании для подтверждения своей прогнозной кривой, не годится для серьезного разговора, мы должны найти способы действительного улучшения состояния дел.

## ТЕМА

### ЗА ПРЕДЕЛАМИ КРИВОЙ ПРОГНОЗОВ

- При рассмотрении маркетингового плана необходимо экстраполировать тенденции развития компании.
- Чем больше угол вероятности, тем острее потребность в свежих идеях.
- Мы все хотим увидеть счастливый конец, но главное – не обольщаться на этот счет.

## ГЛАВА 11

### «КАМИКАДЗЕ» И «ПАРТИЗАНЫ» В МАРКЕТИНГЕ

#### **Чему маркетологи могут научиться у военных**

Основные вопросы

- Парадигма конфликта. Маркетинг как искусство ведения боевых действий
- Когда фланговые марки превращаются в камикадзе
- Избегайте прямой конкуренции, пока ваша марка не накопит достаточных для победы сил (партизанский маркетинг)

*Мы будем говорить о позиционировании марки как о маркетинговых мероприятиях, проводимых в виртуальной реальности воображения потребителя. Реальность является виртуальной потому, что не в наших силах абсолютно точно представить себе, что творится в голове у самых разных потребителей. Виртуальную реальность можно воспринимать как поле боя конкурирующих марок, сражающихся за пространственное доминирование. В этой главе мы уделим особое внимание военным метафорам и завершим ее «формулированием позиционирования», которое направлено на определение положения марки по отношению к ее целевой аудитории, конкурентам и дистрибьюторам.*

#### **Парадигма конфликта.**

#### **Маркетинг как искусство ведения боевых действий**

Из всех возможных определений маркетинга самой забавной является формулировка

его сущности через конфликт (по крайней мере, для тех, кто все еще испытывает тоску по игре в солдатики). Конкуренты – «врагу», торговые представители – «пехотам», реклама – «артиллерия», основной показатель успеха – «захваченная» доля рынка. На ежегодную конференцию по вопросам сбыта как по «сигналу тревоги» стягиваются имеющиеся в наличии войска. Проявляется чрезвычайная забота о моральном духе подразделений, братания с «противником» не допускаются. А самые славные люди вдруг оказываются в рядах «карательного батальона».

Идея перенесения стратегических и тактических приемов ведения боевых действий в бизнес отнюдь не нова. Считается, что впервые подобную мысль высказал Сократ, а я осмелюсь заявить, что она родилась гораздо раньше.

Карл фон Клаузевиц<sup>1</sup> определял войну как «акт насилия, направленный на то, чтобы вынудить противника выполнить нашу волю». Однако в этой модели принят лишь один противник. Одна из проблем, с которой сталкиваются маркетологи, воспринявшие боевую парадигму как руководство к действию, – война как минимум на четыре «фронта»:

- Потребители, которые желают купить продукт.
- Звенья цепочки распределения.
- Члены вашей организации, имеющие различные приоритеты и цели.
- Конкуренты, против которых, как правило, и направлена парадигма конфликта.

Э. Рис и Дж. Траут<sup>2</sup> решают проблему, определяя в качестве основного врага конкурентов. Согласно их теории потребители – это территория, которую проигрывает или завоевывает ваша компания. Ответ хороший, но не полный.

Впрочем, взгляд на мир сквозь призму конфликта не так уж далека от действительности. Достаточно поинтересоваться тем, как маркетологи стиральных порошков компании *Procter & Gamble* относятся к своим противникам из *Unilever*, а служащие *Coke* – к работникам *Pepsi*. В ситуации монополии двух конкурирующих компаний данные о принадлежащих им сегментах рынка достаточно наглядно указывают на победителя. Однако в случае со стиральными порошками нельзя говорить о ситуации монополии двух конкурирующих компаний, как считают многие. Глобальные сегменты P&G и *Unilever* составляют только 44 % мирового рынка, соответственно 24 и 20 %. В Европе P&G принадлежит 32 % рынка, *Unilever* – 23%, что объясняется тем, что *Unilever* позволила своим региональным «баронам» сдерживать введение инноваций (см. гл. 7).

В 1994 г. *Unilever* решила развернуть наступление в Европе. Компания вложила около \$100 млн. в строительство нового завода и разработку магниевого катализатора, позволяющего эффективно удалять пятна грязи с одежды при низкой температуре воды. Новый тип стирального порошка вошел в семейство основной торговой марки *Unilever* в каждой стране – решение двусмысленное само по себе, но оно было вызвано прошлыми ошибками, когда компания делала ставку на «выдохшиеся», утратившие популярность марки. Компания решила, не считаясь с затратами, придерживаться новой стратегии с акцентом на инновации. Эндрю Сету, исполнительному директору английского подразделения моющих средств компании *Unilever*, приписывается следующее высказывание: «Это самое значительное из всего, что мы когда-либо делали» (*The Economist*, June 11, 1994).

Все, кто был связан с этой отраслью, были осведомлены об ожидающемся прибавлении в марочном семействе (новом оружии) и грозящих опасностях. Выпуск стирального порошка *Persil Power's* (*Omo Power's* в Голландии) был встречен уничижительной критикой со стороны P&G. Злобные выпады конкурентов повлекли за собой даже судебные разбирательства, однако истина заключалась в том, что *Unilever* допустила ошибку, которая привела к провалу компании. Краткосрочные финансовые потери просто не подсчитывались. Однако еще ошутимее оказался ущерб, нанесенный марке *Persil*. Долгое время *Persil* позиционировалась как *мягчайший* стиральный порошок, который к тому же «лучше отстирывает». Реклама *Persil* балансировала на острие ножа, ведь она основывалась на парадоксальном сочетании пре-

<sup>1</sup> *Karl von Clausewitz, On War* (London, Penguin Classics, 1982).

<sup>2</sup> *Al Ries and Jack Trout, Marketing Warfare* (Singapore, McGraw Hill, 1986).

имущества. Новая марка *Persil Power's* с ее акцентом на силу лишила *Persil* завоеванных позиций («*господствующим вышестем*, если использовать военную терминологию), а оборудовать новые рубежи и закрепиться на них маркетологи не смогли.

Хотя в этой книге мы утверждаем, что маркетинг предполагает сотрудничество, а не конкуренцию, не следует забывать о:

- Стимулировании инноваций. Достижения конкурентов обозначены вехами, которые обязана превзойти ваша марка.

- Стимулировании рынка. В середине 1990-х гг. с приходом на рынок замороженного теста компании *Nestle* ситуация на нем несколько оживилась. Рынок вырос в целом, потребители стали проявлять к нему утраченный было интерес.

- Стимулировании менеджеров и работников отдела сбыта,

В ситуации монополии двух конкурирующих компаний, которая описана выше, парадигма конфликта срабатывает хорошо, поскольку одна компания значительно выигрывает по мере того, как проигрывает другая.

*Парадигма конфликта наиболее адекватна ситуации дуополии, поскольку одна из сторон выигрывает по мере того, как проигрывает другая.*

Тем не менее, парадигма конфликта, известная также под именем «*стратегического маркетинга*», создает ряд проблем.

- Мышление, ориентированное на конкуренцию по типу «*выигрыш/проигрыш*», страдает существенным изъяном. Маркетинг не является игрой с нулевой суммой, но в ней не бывает проигравших,

- Чрезмерно пристальное внимание к конкуренту – ошибочная установка. Да, вы можете раз-другой снизить цены и оптовый торговец или конечный пользователь клюнут на лакомую приманку, но это в конечном итоге дело случая. Если компания заикливается на борьбе с конкурентами, она легко забывает про нужды потребителей.

- Конкуренция обходится слишком дорого. Самый простой пример – война цен, в которой цены снижаются не столько для того, чтобы угодить потребителю, сколько с целью насолить конкуренту. При симметричном ответе конкурентов цены стремительно ползут вниз.

В основе маркетинга – концепция обоюдного выигрыша. Хороший маркетинг стимулирует рост рынка: выигрывают потребители, выигрывают розничные торговцы, набирает силу ваша марка, увеличивается марочный капитал конкурента. Может быть, объем продаж останется стабильным, но возрастают и прибыль и конечный приток денежных средств.

Многие исследователи считают, что основная причина краха экономики коммунистических стран лежит в отсутствии конкуренции, когда существование государственных монополий исключало возможность экономического роста. Однако подобный подход не принимает во внимание роль маркетинга, а точнее, его отсутствие. Конкуренция играет важную, но не главную роль в движении производителя навстречу меняющимся запросам потребителя. Именно маркетинг позволяет влиять на потребительский спрос. Мы вернемся к этой проблеме, рассматривая вопрос о происхождении маркетинга (см. гл. 13). Прежде всего, необходимо осознать, что парадигма конфликта – важная, но очень опасная сторона восприятия маркетинга.

### **Фланговые марки в роли «камикадзе»**

Джон Кей<sup>1</sup> утверждает, что идеальное место для торговца мороженым устраивающимся на скамейке в парке, в отсутствие конкурентов – посередине. Когда приходит второй мороженщик, ему следует занять место по соседству. Вот почему «*позиция*» второй марки, действующей по принципу «*я тоже*», зачастую так близка к позиции *первопроходцам*.

Третий торговец (марка) может выбирать любую позицию, так как лучшие места заняты, поэтому не будет особой разницы, где он устроится. Главное в его положении – максимально использовать свое отличие. Согласно теории игр, военной науке и простой логике,

---

<sup>1</sup> *John Kay, Foundations of Corporate Success (Oxford University Press, 1993).*

ведущая марка в определенных случаях должна в качестве приема конкурентной борьбы использовать фланговую марку.

На рынке водки в Великобритании в 1970-х гг. лидерские позиции принадлежали марке *Smimoff*, ее победа над маркой *Cossack* казалась очевидной. Однако в их соперничество вмешалась третья сила, водка *Vladiuar*, которая вскоре превратилась в основного конкурента *Smimoff*. *Vladiuar* была дешевле, а кроме того, ее менеджеры проводили грамотную политику регионального маркетинга и предпринимали различные ухищрения, направленные на привлечение внимания прессы. Потребители встали на сторону слабейшего. Что предприняла компания *IDV7* Публике была представлена водка *Porov*, которая заняла те же позиции что и *Vladiuar*, которая таким образом утратила возможность выделиться. Цены водок были одинаковы, нацелены они были на один и тот же регион, северо-запад Великобритании, а для того чтобы перещеголять *Vladiuar* в ее чудачествах, *IDV* пригласила к сотрудничеству самое экстравагантное агентство по связям с общественностью.

**Марка – «камикадзе» наносит значительный ущерб конкуренту, поэтому марочный капитал основной марки возрастает.**

Водка *Porov* была одноразовой фланговой маркой. Она не обладала начальным капиталом марки, который впоследствии мог быть увеличен за счет конкурента. Она могла позволить себе ввязаться в открытую драку с водкой *Vladiuar*, не опасаясь возможного поражения, потому что это позволило *Smimoff* закрепиться на значительной территории. В этом и заключается «камикадзе-маркетинг». Вы бросаете в неравный бой на ложный плацдарм свои фланговые марки, которые, «вызывая огонь на себя», наносят конкуренту значительный ущерб, а марочный капитал вашей компании прирастает за счет основной марки.

### Партизанский маркетинг

Мы советуем каждому маркетологу ознакомиться с бесценным, посвященным анализу военных катастроф трактатом *Нормана Диксона*. Психология военной некомпетентности (*Norman Dixon*, «The Psychology of Military Incompetence»). Из него вы можете узнать, например, что термин «*групповое мышление*» был введен в научный обиход после того, как в Заливе Свиной были окончательно похоронены надежды американцев на успех вторжения на Кубу. Любой разумный сторонний наблюдатель, имевший возможность оценить складывавшуюся ситуацию, сделал бы вывод о том, что планируемая высадка обречена на провал. Тем не менее, штабные генералы во главе с Президентом США *Дж. Кеннеди* настолько прониклись неясными ощущениями, которые заразили всех и каждого, что в конце концов поверили в невозможное. В более мягкой форме этот пример объясняет, почему комитеты, как правило, и вопреки распространенному мнению, чаще, чем отдельные лица, принимают радикальные решения, последствиями которых становятся как триумфальные победы так и катастрофические поражения.

**Каждая компания должна соизмерять территорию, на которой она оперирует, уровень конкуренции и имеющиеся ресурсы.**

*Н. Диксон* определяет успешное ведение боевых действий как сосредоточение максимальной энергии в нужное время в нужном месте. И время, и место должны быть определены с максимальной точностью, для чего необходимо располагать достоверной информацией. Таким образом, речь идет о трех составляющих: энергии (ресурсах), позиционировании и информации. Одна из сильных сторон парадигмы конфликта заключается в том, что все вышесказанное относится и к маркетингу. Распыление ресурсов на обширной территории или в неудачное время по крайней мере неэффективно.

Дополняет и развивает эти положения концепция концентрации: принцип сосредоточения энергии на узком, наиболее уязвимом участке «*фронта*». Солнце несравнимо больше планеты Земля, но оно далеко, однако с помощью небольшого кусочка стекла мы имеем возможность сфокусировать солнечные лучи на небольшом участке и вызвать пожар прямо здесь и сейчас. Эта метафора призвана пролить свет (прошу прощения) на глобальную проблему маркетинга: как мы используем наши ограниченные (для маркетологов и военных ре-

сурсы всегда дефицитны) ресурсы для увеличения сбыта и прибылей и абсолютно, и относительно наших конкурентов?

Партизанское мышление важно не только для небольших компаний, которые вынуждены мыслить соответствующими масштабами, но и для крупных транснациональных компаний. Например, P&G утверждает, что она проводит политику «партизанского» маркетинга. Прямой маркетинг, если осуществлять его глобально, обходится слишком дорого. Мы не выступаем за принцип «*знай свой шесток*», пытаюсь превратить его во всеобщую формулу. Мы считаем, что каждая компания должна соизмерять территорию, на которой она оперирует, уровень конкуренции и имеющиеся ресурсы. А поскольку начальные шаги всегда сопряжены с риском, следует собрать максимальный объем информации по поводу перспективности планируемых инвестиций, чего гораздо проще добиться, если территория, на которой собирается действовать ваша компания, ограничена.

Как вам известно, термин «партизан» возник в период испанских походов *Наполеона Бонапарта*. Сама же концепция ведения войны небольшими вооруженными отрядами родилась на два тысячелетия раньше. Как правило, тактика ведения партизанской войны основывается на следующих принципах:

1. Власти недооценивают угрозу восстания.

2. Уклонение от встречи с превосходящими силами противника. Пока партизанские отряды создают резервы, они избегают открытых столкновений с регулярными войсками. *Мао Цзе Дун*<sup>1</sup> различал пассивную и активную оборону. Стадия активной обороны предполагает необходимость концентрации сил для начала «войны на поражение».

3. Контрнаступление. Партизанские отряды начинают маневренную войну, в ходе которой они окружают и уничтожают войска противника.

Возможно, основной вклад *Мао*<sup>2</sup> в теорию партизанской борьбы заключается в том, что он привлек внимание к обороне и ее значению для окончательной победы и продемонстрировал справедливость своей теории на практике. Мао полагал, что «*силы империализма*» (Европа и Япония) недооценивали преимущества обороны и отступления. Они считали, что мужественный воин якобы всегда стремится в атаку, относится к отступлению, к обороне как к вынужденной необходимости. Однако об обоснованности стратегического отступления говорил еще *К. фон Клаузевиц*, анализировавший действия российского императора Александра I во время войны 1812 г. и объяснявший, почему оборона зачастую оказывается более выигрышной стратегией, чем наступление, хотя очевидно, что сам автор склоняется к активным наступательным действиям. Аналогичной точки зрения придерживаются и западные маркетологи. Для китайцев, воспитанных на принципах даосизма, гармонии и равновесия, атака и оборона, так сказать, являются Инь и Янь войны, требующих равного уважения и понимания.

Доводы *Мао* в защиту обороны весьма хитроумны. Жертва агрессии обычно пользуется поддержкой общественности. В 1917 г. популярность российской Красной Армии частично объясняется агрессивной политикой белогвардейцев. Абсолютно то же самое может произойти в маркетинге. Агрессивная политика крупных корпораций обеспечивает общественную поддержку малому и среднему бизнесу.

Давайте рассмотрим основные принципы партизанской войны.

### Маскировка

Конкуренты не воспринимают вашу новую марку всерьез? Тем лучше. Обычно новая марка, компания или продукт не в силах противостоять целенаправленной атаке. Владельцу популярной марки не составит особых затруднений сделать так, что контрольный рынок конкурента перестанет быть контрольным,

Нам известно, что 39 из 40 новых марок терпят крах (называйте это как хотите). Уяз-

<sup>1</sup> Selected works of Mao Tse Tung, vol.1, chapter V (Peking, Foreign Languages Press, 1967).

<sup>2</sup> Karl von Clausewitz, On War, p. 396.

вимость чего угодно только что рожденного очень высока. Чем меньше ресурсов вы израсходуете на отражение атак конкурентов, тем больше средств вы можете использовать на стимулирование потребителей.

*Чем меньше ресурсов вы израсходуете на отражение атак конкурентов, тем больше средств вы можете использовать на стимулирование потребителей.*

### **Уклонение от встреч с превосходящими силами противника**

Распространенное представление о партизанской тактике как о засаде, из которой делается несколько выстрелов, а потом надо просто быстро бежать, верно лишь отчасти. Основная цель – не столько причинение ущерба основным силам противника, сколько организация своих собственных сил. Ветераны партизанских войн полагают, что нецелесообразно слишком часто ввязываться в боевые действия по двум причинам. Во-первых, чем более мощный удар вы нанесете, тем сильнее будет контрудар. У погибших солдат регулярной армии тоже есть семьи и друзья. Э. Че Гевара настоятельно советовал Ф. Кастро хорошо обращаться с пленными (с советниками кубинскому диктатору Р. Батисте тоже не повезло), поскольку если ты уважительно относишься к солдатам противника, возрастают шансы на то, что в один прекрасный день они присоединятся к повстанцам. Либо, когда пленным выпустят, они расскажут о том, как хорошо относились к ним вражеские солдаты. Тем более, что партизанская армия не располагает ни временем, ни местом, ни возможностями для содержания военнопленных.

Жизненно важны для партизанского отряда хорошие отношения с местным населением, от которых зависят стол и кров. Больше всего партизаны нуждаются в положительной информации о них самих и в негативной молве о противнике. А достигается такой баланс только в том случае, если местное население расположено к партизанам. Отсюда вытекает привязанность Мао к обороне. Если местное население хорошо относится к партизанам и считает, что они терпят поражение, а их помощь поможет исправить дело, мирные граждане встанут стеной на защиту повстанцев точно также, как и на защиту местной марки пива, сыра, водки или чего-нибудь еще.

Во время Кубинской революции США были уверены в том, что Ф. Кастро получает оружие из России. На самом деле оружие поступало из США, транзитом через военные склады диктатора Р. Батисты. Мао черпал свои оружейные припасы, по свидетельству документальных источников, «со складов Лондона точно так же, как и со складов Наньяня; более того, нам их доставляли транспортные средства противника. Это не шутка, а истинная правда»<sup>1</sup>.

***Дифференциация марки позволяет ей расширить жизненное пространство, а конкуренты получают возможность сберечь нервы.***

Чем лучше оснащен враг, тем больше преимущество партизан. Мне не известно, читал ли американский генерал Уэстморленд перед тем, как отправиться во Вьетнам, труды Мао или Э. Че Гевары. Да, у Мао и Че не было авиации, но кто победил в информационной войне?

Тактику уклонения от встреч с превосходящими силами противника в какой-то мере можно сравнить с дифференциацией марки, сотрудничеством с конкурентами и возникновением альянсов. Дифференциация марки позволяет ей расширить жизненное пространство, а конкуренты получают возможность сберечь нервы. На этом этапе необходимо, используя все доступные ресурсы, укреплять свою марку.

### **Концентрация**

Независимо от того, идет ли речь о мелких стычках в начале партизанской войны или об ожесточенных битвах на более поздних ее этапах, все авторы говорят о необходимости

---

<sup>1</sup> Selected works of Mao Tse Tung, p. 249.



концентрации максимальной энергии в точке соприкосновения сил таким образом, чтобы превзойти врага численностью, окружить его и подавить. Если вам это не удалось, по крайней мере убедитесь в том, что вы заняли господствующую «высоту» или равноценную ей позицию, если говорить о маркетинге. Вы можете выбрать такой простой способ, как установление более высокой цены. Если вспомнить *Мао*, то только в этом случае позволительно использовать дефицитные ресурсы и только в этом случае выигрыш компенсирует потери.

Мао сформулировал условие принятия решения об атаке следующим образом:

*«Мы должны обеспечить соблюдение по крайней мере двух из перечисленных ниже условий, прежде чем решим, что сложилась благоприятная ситуация и мы переходим в контрнаступление. Вот эти условия:*

- 1. Население активно поддерживает Красную Армию.*
- 2. Территория благоприятствует ведению боевых действий.*
- 3. Основные силы Красной Армии сконцентрированы, в месте предполагаемого сражения.*
- 4. Определены слабые места противника.*
- 5. Противник устал и деморализован.*
- 6. Противник был вынужден совершать ошибки»<sup>1</sup>.*

И наконец, наступает время битвы. Однако это не означает, что нам не понадобится огромное терпение, поскольку эта фаза может продлиться весьма долгое время. *Мао* в течение многих лет (благодаря Второй мировой войне) приходилось вести маневренную войну, прежде чем в конце 1940-х гг., спустя 20 лет с начала боевых действий состоялось генеральное сражение с гоминьдановцами. Описываемый мною образ мысли и действий несколько отличается от принципов современного западного бизнеса «*на сколько мы расширим наш рыночный сегмент в следующем квартале*». В мире, в котором вот уже сто и более лет господствуют торговые марки, вопрос примирения кратко- и долгосрочных интересов никогда не перестанет быть актуальным.

## ТЕМА

### «КАМИКАДЗЕ» И «ПАРТИЗАНЫ» В МАРКЕТИНГЕ

- Парадигма конфликта (она же парадигма ведения боевых действий, она же парадигма стратегии) может оказаться весьма полезной маркетологам, однако не следует забывать о ее существенных изъянах.

- Ее положительные стороны в том, что эта парадигма стимулирует инновации, менеджмент и работу службы сбыта.

- С другой стороны, маркетинг – игра, из которой каждый ее участник должен выйти с положительным результатом. Ориентация на клиента важнее, чем ориентация на конкуренцию. Клиент – главный источник прибыли. Конкуренция обходится слишком дорого.

- «Камикадзе» – маркетинг – искусство использования фланговой марки с целью нанесения максимального ущерба конкуренту. Возможно, вам придется проститься с нею, но это не самая дорогая цена за ликвидацию угрозы основной марке.

- Партизанский маркетинг – самое полезное проявление парадигмы конфликта, согласно которой основополагающий фактор успеха – завоевание доверия местного населения (в нашем случае – потребителей); ресурсы расходуются бережно, до тех пор пока не достигается рентабельность производства; необходимы достоверная информация и терпение с тем, чтобы нанести удар в нужное время и в нужном месте, когда перевес в силах оказывается на вашей стороне. Короче говоря, партизанский маркетинг – это то, что надо.

---

<sup>1</sup> Selected works of Mao Tse Tung, p. 215

## ГЛАВА 12

### ОБЕД С ПОЗНАВАТЕЛЬНЫМИ ЦЕЛЯМИ

#### Дайте волю свободному мышлению

##### Основные вопросы

- Забудьте на время о ролях и ритуалах и в свободной форме или за неформальным обедом обсудите ваши возможные действия

#### Обед с познавательными целями

Позвоните директору по маркетингу в 14.45, и ее секретарь ответит вам: «*Она на совещании*». Действительно ли она на совещании, или у нее хороший секретарь? Но нам-то известно, что главный маркетолог все еще обедает.

***Нередко обед – единственная возможность заняться непосредственно маркетингом.***

Тем более что обед – самая существенная часть рабочего дня директора по маркетингу. Некоторые считают, что обед служит разрядке и расслаблению; на самом деле – это единственное время, когда мы свободны от необходимости исполнения ролей и ритуалов. Обед дает возможность забыть о формальностях и свободно поразмышлять. Очень часто обед – единственная возможность заняться непосредственно маркетингом, хотя, по сути у директора по маркетингу существует для этого весь день. Однако стандартная жалоба маркетологов состоит в том, что времени на маркетинг у них попросту не остается.

Обед – возможность научиться, научиться и позволить себе некоторые фантазии – что и составляет суть маркетинга. Обед с познавательными целями не имеет ничего общего с процессом принятия решений.

Рассмотрим обычные ритуалы директора по маркетингу:

*По прибытии в офис:* просмотреть почту и документы. Пожаловаться на то, что использование электронной почты не сокращает количества бумаг. Поручить кому-нибудь разобраться со всем этим. Перезвонить всем, кто вам звонил, – если вы настолько старомодны. Поразмыслить о том, что будет, если пристать с каким-нибудь делом к начальнику. Спросить торговых представителей о том, почему не растет объем сбыта.

*До обеда:* встречи.

*После обеда:* встречи.

*Последние задачи дня:* подписать письма. Перезвонить тем, до кого не дозвонились утром. Все уже ушли. Поудивляться, почему вам не перезвонили те, кому звонили вы. Не подходить к телефону, который застиг вас на пороге, поскольку в это время суток ничего хорошего вам сообщить не могут.

*Вечер:* прочитать документы, которые поступили, пока вы были на совещаниях.

Различают три разновидности встреч: когда вам пытаются продать нечто, когда вы что-то продаете или встреча посвящена решению вопроса, почему у вас столько встреч. Обратите внимание, что на всех этих встречах приходится принимать решения. Вам не спастись, пока вы не пришли к какому-нибудь решению, пусть даже к решению о повторной встрече. Или, что еще лучше, назначить рабочую группу. Заметьте, что комитеты уже устарели: если у вас нет совета, попробуйте создать «команду» или «рабочую группу». Когда одних решений недостаточно, встречи становятся «ориентированными на действие».

Встречи должны быть непродолжительными и по существу. Крупные совещания хороши для обмена информацией, координации действий и принятия решений; на небольших совещаниях легче проявить творческий подход и предлагать инновации. Тем не менее, встречи состоят из ритуалов с распределенными ролями, которые составляют саму основу совещаний. Они протекают по установленному порядку. Совещания могут быть еженедельными или ежемесячными, утренними или вечерними; повестки совещаний установлены раз и навсегда. Отсутствующим распределяются задания, что в соответствии с очередным ритуалом

обеспечит их явку в следующий раз. Те, кто пришел, выполняют данные им поручения или берутся за выполнение новых заданий. Совещания становятся предсказуемыми и, следовательно, скучными.

Обед с образовательными целями дает необходимую передышку. Маркетинг должен сочетать в себе сбалансированные элементы порядка и хаоса. Возможно, желудок и отяжелеет после антрекота *de Cardinal Richelieu* и бутылки *Chambertin 1970*, зато ваши мысли воспарят. Если же на вас благотворнее действует зеленый салат и бутылка *Aqua Libra*, позвольте себе небольшое излишество и закажите вторую бутылку.

Необходимо отличать обед с познавательными целями от рабочего обеда, отвратительного времяпрепровождения с поглощением засохших бутербродов. Возможны более приятные варианты – салат и майонез в виде приправы к процессу планирования развития вашей марки. Существуют и другие варианты – например, романтические обеды (те, на которых нельзя даже задумываться о расходах), важные обеды (для тех, кому за тридцать), обеды однокашников, обеды под лозунгом «*Как чудесно, что нам пришла в голову эта идея, надо обязательно встретиться и обсудить все еще раз*». Ни один из этих вариантов обеда не нацелен на увеличение прибылей предприятия. Обед с познавательными целями серьезен по своему замыслу, но отличается легкомысленностью настроения. (Для трудоголиков также подойдут завтраки и ужины с познавательными целями).

На обед с образовательными целями можно пригласить представителей рекламного агентства, коллег, конкурентов (зачастую это лучший выбор), клиентов, поставщиков или кого-нибудь еще, кто был бы рад сделать паузу и одновременно помог бы решить возникшие деловые проблемы. Мясные блюда могут сопровождаться сплетнями или причитаниями о том, насколько ужасен ваш бизнес. Рыба, предположительно, будет стимулировать протекание умственных процессов. Не бойтесь выдвигать самые несуразные предложения, а под конец припасите самую сумасшедшую идею. Только после этого вы готовы к восприятию хлеба раздумий и знаний. Хороший обед дает пищу интеллекту и воспламеняет разум.

Совещания – сцена для исполнения ролей и ритуалов, ваши мысли обычно выстраиваются здесь по иерархической вертикали. Познавательный обед уравнивает узкий круг его участников; слово на нем получает каждый, кому не чужды новые идеи. Безусловное достоинство еды и питья заключается в том, что они занимают рот, в то время как уши настроены на волну собеседника, как и серое вещество.

Познавательный обед не терпит спешки. Расслабьтесь. Позвоните в офис и сообщите секретарю, что совещание затягивается.

## ТЕМА

### СТИМУЛИРОВАНИЕ МЫШЛЕНИЯ

- Приложите это эссе к вашей следующей бюджетной заявке.

## ГЛАВА 13

### МАРКЕТИНГ СЕГОДНЯ И ЗАВТРА

#### Еще один взгляд на эволюцию маркетинга

Основные вопросы

- Еще раз: что такое «маркетинг»?
- Эволюция маркетингового мышления
- Насколько полезна экономическая теория? (Ответ – не очень).
- Три основные парадигмы маркетинга: неоклассическая, конфликтная и относительная
- Различные формы маркетинга: бизнес-маркетинг, прямой маркетинг, сетевой маркетинг, маркетинг услуг и розничный маркетинг

## Определение маркетинга

В самом общем смысле – «маркетинг» – умение сделать предложение там и тогда, когда имеется высокая степень вероятности его принятия. Будь это оформление марки корма для кошек или предвыборный манифест политической партии; маркетинг отличается от других бизнес-мероприятий тем, что учитывает точку зрения потребителя и идет навстречу его пожеланиям.

Когда говорят о «*потребителях*», прежде всего имеют в виду конечных пользователей. Однако для того чтобы продукт добрался до «конечного пункта», он должен пройти нелегкий путь и удовлетворить потребности каждого промежуточного потребителя. Проповедники занимаются маркетингом религиозных воззрений и институтов, благотворительные общества взывают к милосердию, даже полиция занимается маркетингом. О каком роде деятельности не зашла бы речь, маркетинг – наиболее простой способ достижения поставленных целей.

Ф. Котлер<sup>1</sup> предлагает следующее определение. Маркетинг – это «*социальный и управленческий процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей индивидуумов и групп посредством предложения и обмена товарами*». Ключевые понятия данного определения – *нужды, потребности и спрос; продукт; издержки и удовлетворение; обмен, трансакции и взаимоотношения*. Обратите внимание на то, что в этот перечень не входит понятие «*торговая марка*».

*Основные аспекты маркетинга: марка, прибыль, сотрудничество, конкуренция, нужды и потребности различных потребителей.*

Г. Барретт<sup>1</sup> предлагает воспринимать маркетинг просто как процесс, «*основная задача которого – управление выбором*». Общественный институт маркетинга Великобритании определяет маркетинг как «*процесс управления, направленный на определение, предвидение и удовлетворение требований потребителя и получение прибыли*». Аналогичные американские организации определяют маркетинг примерно в тех же категориях. Еретические заблуждения, которые мы рассматриваем в разделе, посвященном управлению категориями (см. гл. 3), проистекают из неспособности провести грань между нуждами и потребностями промежуточных и конечных потребителей. «*Ереси*» – это почти, но только почти, истинные воззрения. Представьте себе, что в отделе сбыта вашей компании появился работник, который за минимальную плату разъясняет клиентам, почему им выгоднее воспользоваться услугами конкурентов. При этом будут удовлетворены нужды потребителей и заработана прибыль, но подобную практику трудно назвать маркетингом, не так ли? Поэтому есть, негласная договоренность о том, что маркетинг включает в себя действия, направленные на формирование потребительских предпочтений вашего продукта, а не продукции конкурентов.

Говоря о ересь, нельзя не упомянуть еще о двух заблуждениях. Некоторые определения маркетинга соскальзывают в альтруизм: наша единственная задача помощь клиенту. Однако защитники интересов потребителя полагают, что маркетологи заботятся только о своих интересах. Это противоречие во взглядах иллюстрирует, возможно, основной вклад маркетинга в деловое мышление: от внешнего к внутреннему. Исторически в бизнесе, как и в любой области человеческой деятельности, прежде всего, учитываются собственные нужды. Маркетологи же идут от конечного пользователя к реализации своих интересов. Основной логической посылкой является положение о том, что предприятие получит прибыль в результате удовлетворения нужд потребителя, если оно полностью осознает потребности клиентов.

Маркетинг, как было указано выше, важен и для некоммерческих учреждений, и для немарочных продуктов. Безотносительно к целям организации *основными аспектами маркетинга* являются *марка, прибыль, сотрудничество, конкуренция, нужды и потребности различных потребителей*.

---

<sup>1</sup> Philip Kotler, Marketing Management. (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1991), p. 4.

<sup>1</sup> Gavin Barret, Forensic Marketing (London, McGraw-Hill, 1994), p. 1.

Таким образом, маркетинг – это достижение целей, стоящих перед владельцем торговой марки и потребителями, посредством укрепления сотрудничества, упрочения отношений производителя и клиентов и ослабления позиций конкурентов. Если говорить проще, маркетинг – среднее арифметическое двух рассмотренных нами ересей: необходимо удовлетворение потребностей обеих сторон маркетинга, притом что ни одна из них не должна «тянуть одеяло на себя». Цель, стоящую перед торговой маркой, можно сформулировать как стремление к сочетанию краткосрочных прибылей и марочного капитала.

### Эволюция маркетингового мышления

Маркетинг – сложный динамический процесс. Существуют три взгляда на эволюцию современного маркетинга:

1. Исторически сложившаяся экономическая модель от производственной ориентации до рыночной, от наращивания объемов производства к снижению издержек и в конечном счете к максимизации добавленной стоимости.

2. Представление о маркетинге с начала XX в. тесно связано в общественном сознании с рекламой. Как только благодаря проникшей в средства массовой информации рекламе производители получили возможность увеличить количество и диапазон обращений к потребителю, на сцену выступил массовый маркетинг, удерживающий доминирующие позиции во многих отраслях деятельности. Методы прямого маркетинга включают использование новых технологий, которые предусматривают концентрацию ресурсов на целевых сегментах рынка.

3. Экономическая традиция, возможно, больше чем практика, повлияла на теорию маркетинга. Мы рассмотрим причины этого явления.

Вице-президент по финансам компании *Seagram* как-то сказал (несомненно, он не сам это придумал), что существуют только три способа увеличить прибыль предприятия: увеличение объема продаж, снижение издержек и повышение цен (рис. 13.1).



Ему удалось весьма элегантно сформулировать эволюцию коммерции. Все началось с всеобщего дефицита. Не хватало всего: если промышленнику удавалось произвести нечто полезное, его продукцию «отрывали с руками». Постепенно мастерство производителей совершенствовалось, достаточно быстро у потребителей появилась возможность приобрести все что душе угодно. Степень конкуренции производителей постоянно повышалась.

На рынке установились относительно низкие цены предложения. Прибыль достается тем, кто смог снизить издержки производства. В начале XX в. расширились исследования по научной организации труда и мотивации работников. С конвейеров вереницей покатались разнообразные «модели T», экономия на масштабах стимулировала рост производства и приобретения товаров. Низкие предельные издержки стимулировали рост крупных производств. По мере развития цепочек распределения и совершенствования средств транспорта и связи появилась возможность размещения производства, которое могло обеспечивать потребности всего человечества. Изначально заводы компании *Ford* были ориентированы на рынок США, затем ее автомобили покорили всю Америку. Сегодня каждая конвейерная линия – деталь

мировой производственной системы. Этот процесс продолжается, однако приближается новая волна – стоимость.

Когда каждый конкурирующий производитель предлагает потребителю свою продукцию, существует один способ выделиться из толпы – поднять уровень этого нечто. Незаметно наступает такой момент, когда потребителю недостаточно просто купить новый пылесос, потому что жена прожужжала ему уши о недавнем приобретении соседей: его покупка непременно должна быть лучше. Однако в этом своеобразном социальном покере равноценное участие должны принимать все игроки и все игроки должны повышать свои ставки. В периоды процветания вся округа и в самом деле играет на повышение, однако в периоды экономического упадка ситуация меняется, приходит увлечение дешевыми покупками. Но рано или поздно снова приходит мода на расходы.

Поэтому развитие экономики проходит через стадию увеличения объемов производства, которая сменяется фазой снижения издержек и выходит на этап увеличения добавленной стоимости, однако порядок прохождения стадий нельзя назвать строгим. Производитель по-прежнему притягивает сразу ко всем трем источникам прибылей, однако, акцент постепенно перемещается на добавленную стоимость, величину которой обычно определяют как качество продукта, отнесенное к его цене. Повышение качества предполагает как улучшение функциональных характеристик продукта, так и упрочение его психологических характеристик (имидж). Обычно для этого используется реклама, мероприятия по связям с общественностью или прямой маркетинг.

***Развитие экономики проходит через стадию увеличения объемов производства, сменяющуюся фазой снижения издержек, и выходит на этап увеличения добавленной стоимости.***

Маркетинг – это управление уровнем добавленной стоимости продукта и издержек предприятия. Маркетинг имеет отношение ко всем аспектам увеличения прибыли (объему сбыта, ценам и издержкам), однако основное внимание уделяется добавленной стоимости. По мере того как уменьшаются объемы производства и сокращаются издержки, основным фактором прибыли становится добавленная стоимость, воплощающаяся в более высоких ценах.

В гл. 1 было показано, что один из источников современного маркетинга – способность и потребность средств массовой информации продать рекламное пространство. Предприятия по-прежнему тесно связаны с рекламным бизнесом. Некоторые компании даже предлагают рекламным агентствам участвовать в составлении маркетингового плана. Каким бы странным это ни показалось, подобная практика имеет свои преимущества: объективность, более тесная связь рекламы с нуждами бизнеса, трезвость и добросовестность мышления и экономия средств.

На протяжении 1960-х гг. и по сей день маркетинг ассоциировался (и иногда ассоциируется) с презентацией продукта, наведением лоска. Сторонники подобной точки зрения не допускали маркетологов к решению основных проблем производства и удовлетворения нужд потребителей.

Самые суровые времена наступили в 1970-х гг. Резкое повышение цен на основные энергоносители инициировало экономическую депрессию. Инфляция привела к дестабилизации расценок на рекламу в средствах массовой информации (СМИ), поскольку за годы благоденствия и высоких прибылей магнаты *СМИ* почувствовали вкус больших денег. Помимо основных телевизионных каналов и центральных ежедневных газет появились альтернативные источники информации. Спрос и время, отводимое на чтение газет и просмотр телепередач, уменьшались, а стоимость услуг *СМИ* увеличивалась.

Какое-то время рекламные агентства пребывали в растерянности, но для рекламистов периоды взлетов и падений дело привычное. Тем более, что в середине 1970-х гг. на основе использования новых технологий началось развитие прямого маркетинга, позволяющего проводить более точную сегментацию потребителей.

В концепции прямого маркетинга нет ничего нового; принцип заказов по почте, который сегодня известен как «каталог-маркетинг», использовался достаточно давно. Прими-

тивные формы телефонных продаж появились в 1960-х гг. В авангарде новых форм маркетинга оказались компании, осуществлявшие прямую почтовую рекламу, которые могли в любой момент предоставить свои услуги производителям. Основное различие между такого рода компаниями заключалось в технологии составления баз данных. В наибольшей степени практика продаж по телефону (телемаркетинг) развита в городе Омахе, штат Небраска, США. Такие успехи связаны с тем, что местные специалисты имели возможность познакомиться с технологиями составления крупных компьютерных баз данных, которые были разработаны для находившейся поблизости штаб-квартиры американских военно-воздушных сил.

Прежде всего, было необходимо разработать списки. Имена и адреса покупались у организаций, других компаний, клубов. Ценность списка зависела от его актуальности и того, насколько точно указаны в нем имена, адреса и покупательская способность тех, кто попадал в него. В итоге, разумеется, потребитель получал по почте массу мусора.

**В 1980-е гг. объемы продаж компаний телемаркетинга в Великобритании ежегодно росли на 40 %.**

Благодаря компьютерным технологиям сегодня прямой маркетинг осуществляется в диалоговом режиме через *Internet*, интерактивные телевизионные программы и телефонную связь. Самая простая система прямого маркетинга предполагает, что потребитель нажимает кнопку сигнала в ответ на записанные вопросы. Более изощренные системы реагируют на голос. У этих компьютеризированных говорящих машин есть то преимущество, что они доступны 24 часа в сутки и быстро справляются с работой даже в часы пик. Развитие прямого маркетинга привело к сокращению количества стадий процесса распределения, появилась возможность не зазывать потребителя в магазин или на почту, а посылать сувениры и опытные образцы ему на дом.

Даже сегодня основная составляющая баз данных – списки потенциальных и реальных потребителей. Прикладные компьютерные программы управления базами данных позволяют отслеживать осуществляемые покупки и определять постоянных потребителей, недавних покупателей, покупательскую способность каждого жителя определенного региона, а также количество и типы покупок.

При помощи этих данных компьютер с большей, чем когда-либо прежде, точностью, позволяет определить и тех, кто не склонен особо тратить деньги, и любителей новых приобретений. Учитывая то, что каждый телефонный звонок обходится примерно в \$5, а прямая почтовая рассылка лишь немногим меньше, можно достаточно точно просчитать потенциальные издержки и прибыли. В 1980-е гг. объемы продаж компаний телемаркетинга в Великобритании ежегодно росли на 40 %. Очевидно, что столь высокие темпы роста невозможно поддерживать долгое время, однако мы можем, не опасаясь попасть впросак, прогнозировать, что базы данных и новые информационные технологии маркетинга будут постоянно совершенствоваться.

## Маркетинг и экономическая теория

Маркетинг и «наука печали» – экономическая теория имеют один и тот же предмет изучения – рынок, его законы спроса и предложения. Сегодня мало кто решится вступить в дискуссию с *Адамом Смитом*, апологетом рыночного равновесия и свободы торговли на свободных рынках. Однако так было далеко не всегда. Еще в начале XIX в. в Кембридже развернулась дискуссия между его Преподобием *Томасом Робертом Мальтусом* и доктором *Давидом Рикардо*. Стороны искали ответ на вопрос о том, спрос ли стимулирует предложение (*Г. Мальтус*) или предложение создает спрос (*Д. Рикардо*). Любому маркетологу известно, что в зависимости от ситуации на рынке правыми могут быть оба, однако чаще всего побеждает точка зрения *Г. Мальтуса*. К сожалению, в то время победителем высокоученой дискуссии вышел *Д. Рикардо*. С тех пор в экономическом мышлении доминирует парадигма предложения. Время от времени экономисты, в частности *Дж. Рейне*, пытались избавиться от злых чар, начинался дрейф в сторону экономики спроса, однако преобладающей остается

производственная ориентация: если производителю удалось достигнуть значительного снижения издержек, это неизбежно вызывает рост спроса.

К рекламе экономисты-теоретики относятся с особенным подозрением. Они считают, что реклама ведет к увеличению издержек и, что еще «хуже», продукт превращается в марку. Дифференциация марки, как и верность ей потребителя, вынуждает их отказаться от тезиса о полной взаимозаменяемости продуктов, а значит, создается ситуация минимонополии. Экономические модели не допускают возможности изменения потребительских предпочтений с помощью рекламы, которой отводится сугубо информационная роль. Также предполагается, что поступки потребителей основаны исключительно на рациональном выборе, реклама же сокращает время поиска необходимого товара, а значит, уменьшаются и издержки.

Эти предположения не соответствуют действительности. В самом деле, потребители рациональны, но они наделены эмоциями, на которые может влиять реклама (степень ее воздействия различна). В зависимости от категории продукта на первый план выступают эмоции или разум. На самом деле потребителям нравится, когда марки обладают индивидуальностью. Захочет ли покупатель приобретать одинаково серенькие товары повседневного спроса с единственной целью облегчить расчеты экономистов?

Частично корень проблемы лежит в догматичности подхода. Экономисты признают «несовершенство» рынка, имея в виду барьеры на входе и выходе из отрасли, отсутствие полной информации и взаимозаменяемости продуктов. С другой стороны, им бы хотелось исправить недостатки и убедить правительство по возможности узаконить их теории. На таком совершенном рынке конкуренция воспринималась бы как важнейший стимул или по крайней мере как необходимое условие экономического прогресса. Сотрудничество, если оно не касается ближайших партнеров – участников рынка, воспринимается как нарушение законов конкуренции. *Адам Смит* предположил, что «представители одной отрасли промышленности редко собираются вместе, даже для того чтобы просто повеселиться и расслабиться, однако они в тайне от общественности постоянно поддерживают контакты и прибегают к различным уловкам для поднятия цен»<sup>1</sup>. Любая форма монополии, включая торговую марку, автоматически расценивается как происки дьявола.

Для маркетологов «совершенный» рынок представляет собой явление не то чтобы противоположное, но очень близкое к этому определению. Маркетологи с большей готовностью осознают необходимость конкуренции, чем экономисты осознают важность сотрудничества. Маркетологам также не нравится ситуация полной монополий, но они стремятся к развитию торговой марки, укреплению покупательской лояльности и налаживанию устойчивых отношений с потребителями. Кривая цена–качество, которую строят экономисты, скользит из верхней левой точки до нижней правой, а маркетологи стремятся переместить ее вверх и вправо (рис. 13.2).



Рис. 13.2. Направление усилий маркетологов — кривая цена–качество

Степень достигнутого сдвига служит показателем марочного капитала. В большинстве случаев кривая экономистов достоверно описывает ситуацию с товарами широкого потребления. Однако она хороша в том случае, когда все продукты взаимозаменяемы, а все потре-

<sup>1</sup> *Adam Smith, Wealth of Nations.*



бители обладают полной информацией. Данные посылки – абсолютная антитеза маркетингу, основная задача которого дифференцировать марки и, следовательно, продукты, а также доносить до потребителя сведения только о положительных качествах каждой марки.

Еще в 1930-х гг. профессор *Джоан Робинсон* указала, что каждая марка является монополией, если она обладает кругом собственных, верных ей потребителей. Таким образом, если марка достаточно сильна, то кривая спроса на нее будет выглядеть, как показано на *рис. 13.3.* изначально, по мере того как цена соответствует качеству продукта, спрос находится на высоком уровне, а затем постепенно снижается. В какой-то момент потребитель понимает, что производитель играет не по правилам, доверие к марке падает, объемы сбыта стремительно уменьшаются. Хотя известно множество достоверных данных, подтверждающих эту точку зрения, необходимы дальнейшие исследования.



Рис. 13.3. Усилия маркетологов — кривая спроса

Следствием этого является то, что и экономисты, и маркетологи пытаются приблизиться к идеальному миру, представления о котором у той и у другой группы тактически противоположны. Оба лагеря понимают, что реальное положение не соответствует ни тому, ни другому представлению, однако примирить противоположные стороны не удастся. Экономист, выдвигающий рациональную модель поведения, ближе к миру инженерии, когда анализ подразумевает разделение цепочки на отдельные звенья.

Сегодня завоевывает популярность метод объединенного анализа, который исходит из того, что марка есть совокупность атрибутов или способов использования; целое является суммой слагаемых. Потребителю предлагают выделить ряд последовательных предпочтений с целью определить иерархию достоинств продукта, что дает возможность сконцентрировать усилия разработчиков рекламы на наиболее характерных особенностях марки. На первый взгляд представляется, что мы получили мощный инструмент для одновременного увеличения объемов производства (лучшая реклама), цены товара (повышение ощущаемого потребителем качества) и снижения издержек.

И на самом деле для определенных категорий продуктов, особенно в том случае, когда потребители могут наглядно убедиться в качестве товара, этот метод подтвердил свою эффективность. С другой стороны, он изначально базируется на двух сомнительных предположениях: предположении, что потребитель осуществляет рациональный выбор, и дроблении целого на простые составляющие.

Опасность подобных методов заключается в том, что маркетологи чрезмерно увлекаются логикой и начинают верить в то, что потребители принимают решения в соответствии с некой научной моделью, что противоречит действительности.

Маркетологам совершенно справедливо советуют иметь экономическое образование точно так же, как лингвистам следует изучать латынь. Это хорошо развивает интеллект, а экономические термины проникли во многие сферы современного делового языка. Ведь вы просто обязаны иметь представление о том, что такое перекрестная эластичность. Тем не менее адекватность реальности неоклассических моделей экономики, ставящих во главу угла предложение, остается под большим вопросом.

*И экономисты, и маркетологи пытаются приблизиться к идеальному миру, представления о котором у той и у другой группы практически противоположны.*

Некоторые экономисты придерживаются аналогичной точки зрения. Например, в теории «*транзакционных издержек*» предполагается, что внутренние транзакции компании предпочтительнее рыночных (теоретически более эффективных). Однако экономисты отнюдь не склонны признавать поражение, а предпочитают рассуждать о зарождении новых научных школ. Скажем, если следовать классическим постулатам, можно сделать вывод, что закрытые экономические системы будут постепенно свертываться, по мере того как истощаются ресурсы. Однако «*теория эндогенного роста*»<sup>1</sup> противопоставляет уменьшающимся ожиданиям приверженцев классической школы возрастающую отдачу приобретаемых человеком знаний. Маркетологи, вместо того чтобы заниматься поиском головоломных способов оправдать существование бессмысленного, должны сжечь учебники по экономической теории.

Основные парадигмы маркетинга

Преподавание маркетинга во многом пересекается с микроэкономикой и сводится к следующему уравнению:

$$\text{Объем продаж} = f\{a_i P_i\},$$

где  $P_i$  ( $i =$  от 1 до 4) – один из четырех элементов маркетинга-микс (продукт, цена, место и продвижение товара),

$a_i$  ( $i =$  от 1 до 4) – вес фактора.

Очевидно, что не все так просто, но основополагающая концепция заключается в том, что манипуляция компонентами маркетинга-микс позволяет достигнуть запланированного уровня сбыта. Данный подход обладает рядом преимуществ. Он упорядочен, поддается количественному определению и применяет теории из других областей, в особенности психологии.

Однако он отягощен рядом недостатков;

- страдает определенной ограниченностью, так как фокус его внимания – деятельность компании;

- проявляется неадекватное восприятие конкуренции. Уравнение, приведенное выше, может относиться и к рыночному сегменту, и к конкретному мероприятию, например разделению голосов в рекламе;

- основное внимание уделяется краткосрочным транзакциям.

Неудовлетворенность «*неоклассической парадигмой*» привела к появлению стратегического подхода, в котором основной акцент делается на конкуренцию. Предполагается, что основная цель компании – создание «*стабильного преимущества перед конкурентами*» и снижение издержек, стремление победить в ценовой войне и вынудить противника покинуть поле боя. Стратегическому подходу свойственны те же недостатки, что и неоклассической парадигме, к тому же он оказывается более сложен в применении к ежегодным планам и бюджетам. Проблемы, возникающие при использовании конфликтной парадигмы, описаны в гл. 11.

С начала 1960-х до середины 1970-х гг. в маркетинге доминировала неоклассическая парадигма, а затем преимущество перешло к приверженцам конфликтной модели. Наиболее яркие представители этих направлений – *Филип Котлер* и *Майкл Портер* (см. приложение).

Ориентация на конкуренцию связана с выбором неверной точки отсчета. Бизнес живет благодаря потребителям, а не конкурентам. Конкуренция есть пустая трата времени, в то время как сотрудничество приносит прибыль. Постепенно стало приходить понимание того, что маркетинг должен заниматься созданием ценностных, долгосрочных отношений. Этот принцип справедлив для всех форм маркетинга. Взаимопонимание со временем позволяет участникам сети приходить на выручку друг другу, оказывать помощь партнерам в достижении взаимовыгодных целей. Эта парадигма также известна под названием «*Маркетинг от-*

---

<sup>1</sup> *Gene M. Grossman and Elhanan Helpman, innovation and Growth in The Global Economy (MIT Press, 1991).*

ношений – контакт-маркетинг» и рассматривается в гл. 25.

**Именно третья, рациональная парадигма определяет будущее маркетинга.**

Все три парадигмы имеют право на существование. Нам не обойтись без применения эконометрических методов при оценке расходов компании. Конкуренция стимулирует потребителей, розничных торговцев и владельцев марки. Однако будущее маркетинга определяет третья, рациональная парадигма.

## Формы маркетинга

**Промышленный маркетинг или маркетинг от предприятия к предприятию.**

Особенность данной формы маркетинга состоит в том, что компания имеет дело с другими организациями, а не с конечными пользователями продукта. Если руководствоваться практическими соображениями (пуристы возмутятся), эту форму можно сравнить с фазой торгового маркетинга в потребительском. В 1994 г. доля промышленного маркетинга составляла в Великобритании 26 %<sup>1</sup>, и она постоянно увеличивается. Некоторые воспринимают эту ситуацию как появление новой специальности. Возможно.

**В 1994 г. доля промышленного маркетинга в Великобритании составляла 26 %.**

Промышленный маркетолог *вынужден* заботиться о «*потребителе*». Он должен «*видеть насквозь*» бизнес клиента, чтобы понимать, что происходит с товарами/услугами (отсюда и далее – товарами) на всем их пути к потребителю, В конечном итоге всегда существует конечный потребитель, т. е. пользователь.

Здесь не так важна реклама, еще менее значимы личные продажи. Существенным фактором является торговая марка, поставщик заинтересован в увеличении добавленной стоимости. Ключевые компоненты позиционирования остаются теми же. Очевидно, что выделить свою марку как компонент конечной продукции другой компании весьма сложно, хотя опыт компаний *Intel, Philips* и *Nutrasweet* показывает, что это возможно.

С другой стороны, предполагается, что в промышленном маркетинге необходимо уделять большее внимание качеству продукции, организации продаж, послепродажному обслуживанию и материально-техническому обеспечению. По сути, они остаются теми же, что и в других формах маркетинга, просто их значение возрастает. Некоторые полагают, что специфическое отличие промышленного маркетинга состоит в большом числе лиц, принимающих участие в процессе принятия решений о поставках и покупках. А что здесь особенного? Во многих случаях конечный «*потребитель*» – представляет собой семью, состоящую из отдельных лиц. Например, насколько правомерно рассматривать семью как единого потребителя, если ее члены предпочитают сухие завтраки разных производителей? Та же самая проблема, что и в промышленном маркетинге. И наоборот, нам известно большое число предприятий, в которых решение о закупках принимает конкретный менеджер.

*М. Хатт* и *Т. Спех*, авторы одного из основных учебников в данной области<sup>1</sup>, пришли к выводу, что в общем и целом основной аспект промышленного маркетинга заключается в управлении взаимоотношениями, а не в оптимизации индивидуальных трансакций.

**Прямой маркетинг**

Данная форма включает в себя телефонный маркетинг и маркетинг баз данных (использование информационных систем для выделения целевых сегментов клиентов и потребителей). В некоторых его видах используются каналы телевидения, радиосвязи или печатной рекламы. Прямой маркетинг позволяет точно оценить затраты на его проведение, поскольку имеется возможность учесть каждый отклик на индивидуальное рекламное обращение. Прямой маркетинг также демонстрирует сдвиг от традиционных «*транзакционных*» подходов к маркетингу отношений, что стимулируется наличием современных баз данных.

Четкой грани между «*прямым*» и традиционным маркетингом не существует; в Вели-

<sup>1</sup> Datamonitor, Marketing (July 13, 1995).

<sup>1</sup> *Michael D. Hutt and Thomas W. Speth*, Business Marketing Management (New York, The Dry den Press, 1989).

кобритании 19 % всей телевизионной рекламы были построены на основе «непосредственного отклика», т. е. в рекламе помещался номер телефона непосредственного продавца.

### **Сетевой маркетинг**

Сетевой маркетинг – это использование персональных контактов как для организации сбыта, так и для создания неформальных организационных структур. Его еще называют многоуровневым маркетингом, для того чтобы отразить важность структурных взаимоотношений. Его плоды – недавно разработанные бытовые устройства кондиционирования воздуха и фильтрации воды *Amway* и *Tupperware*. Не путайте его со «связями» или «внутренним маркетингом», т. е. с созданием личных «торговых» отношений, которые приходится устанавливать менеджерам по маркетингу в своей организации, чтобы добиться поставленной цели.

### **Маркетинг услуг**

Журнал *Economist* определяет услуги как «плоды экономической деятельности, забыть о которых – преступление: от банковского дела до скотобойни, от актерства до счетоводства»<sup>2</sup>. Разумеется, это определение не является чем-то, что должен знать назубок ваш бухгалтер. Сегодня продажа товаров немыслима без сопутствующих услуг, а услуги оказываются по поводу товаров. Ценность стиральной машины не только в том, что она позволяет совмещать стирку с просмотром телевизора или чтением, – вам гарантируют, что вы будете пользоваться этой услугой в течение определенного времени. Осязаемые продукты и неосязаемые услуги настолько переплетены, что вряд ли их отдельный маркетинг будет скольконибудь эффективен. В одном случае может быть проще дифференцировать продукт и/или увеличить добавленную стоимость из-за сопутствующей услуги, в другом – стоимость может добавляться с помощью осязаемого продукта. Покупают ли клиенты Burger King осязаемый продукт (гамбургер) или быструю услугу? Совершенно очевидно, что и то, и другое. Дома они могли бы сделать гамбургер повкуснее, а автомат обслужил бы их быстрее. Продукт и услуга взаимозависимы.

***Самой передовой является та форма маркетинга, которая способна вознаградить клиента за то, что он потратил свои силы, время и умение, и которая удовлетворяет потребности покупателя.***

Частично рост объемов предоставляемых услуг обязан современной тенденции, когда компании поручают работу, которую раньше они выполняли сами, контрагентам (первоначально дело ограничивалось уборкой помещений и обеспечением питания сотрудников). Другая причина роста сферы услуг – осознание того, что новые технологии стимулируют появление сопутствующих услуг. Банкоматы дают возможность клиентам банков снимать деньги со счетов, не рискуя нарваться на оскорбительные выпады служащих. Банковские клерки были весьма удивлены, когда поняли, что многие предпочитают прогулку до ближайшего автомата ненавязчивому сервису под крышей банка. Другим клиентам приятнее живое человеческое общение и атмосфера банка, они предпочитают иметь дело с постоянными служащими. Услуги подразумевают разнообразие; не существует единственно «прибыльной» услуги для всех, как и не существует продукта, который бы устроил всех и каждого.

Специфика маркетинга услуг заключается в том, что потребитель – важнейшая часть процесса предоставления услуг. Возможно, величайшим фактором повышения эффективности производства в этом веке, если не за всю историю человечества, стали не транспорт, не компьютеры, не автоматизация, а «самообслуживание».

Маркетологи осознали важность самообслуживания после того, как они поняли, что новый метод отнюдь не должен сопровождаться скидками в цене услуг и товаров. Самой передовой является та форма маркетинга, которая способна вознаградить клиента за то, что он потратил свои силы, время и умение, и которая удовлетворяет потребности покупателя. Клиент должен смеяться расставаться со своими деньгами. В австралийских барах продается сырое мясо для барбекю, которое каждый клиент готовит в соответствии с индивидуальными вкусами. В Лондоне Альберт Холл, устраивая исполнение оратории «Мессия» Г. Ф. Генделя, со-

<sup>2</sup> «The Service Area in a Fog», *The Economist* (London, May 23, 1987).

бирает хор по принципу «*спой сам*», участники которого тем не менее оплачивают полную стоимость билета на концерт.

### ***Маркетинг розничной торговли***

Если оставить в стороне правительство, деятельность которого многие относят к «*сфере услуг*», и рассматривать «*финансы, страхование и торговлю недвижимостью*» как часть розничной торговли, очевидно, что последняя – наиболее крупная индустрия услуг. Значение торговой марки в сфере розничной торговли постоянно возрастает. Когда-то *Gap*, возможно, диктовал только цены, но сейчас эта марка определяет стиль жизни. В большинстве европейских стран розничная торговля имеет либо самый крупный, либо второй по размерам рекламный бюджет.

Розничный маркетинг имеет много общего с потребительским. Сходство заключается в необходимости формирования марки (дифференциация, качество, постоянство), внимании к товародвижению (склад) и элементах маркетинга-микс (продукт, цена, место и продвижение товара). Розничным маркетологам также необходимо удовлетворять потребности как конечного потребителя, так и промежуточных звеньев. Скажем, управляющий магазина может пожелать взять на себя роль самостоятельного представителя фирмы.

***Розничным маркетологам необходимо удовлетворять потребности как конечных потребителей, так и промежуточных звеньев.***

Различия в основном касаются подбора кадров и внимания к деталям в конкретном магазине – здесь этот процесс будет более сложным, чем в случае потребительского маркетинга. Наверное, вы не раз слышали, что три главных секрета розничной торговли – это размещение, размещение и еще раз размещение торговой точки. Точно так же, как и контроль за демографической ситуацией в стране, поддержание адекватного набора торговых точек является более чем не простым делом.

Тем не менее, самой большой проблемой остается вопрос кадров. Если «*марка*» розничной торговли – это группа людей, которые контактируют с потребителем, возможно ли добиться ее постоянства? Особенно в наш век индивидуальностей? Частично выручает униформа. Возросла важность обучения, в большинстве магазинов полчаса в неделю отводится на специальные обучающие программы. Как-то раз меня отчитали в банке за то, что я позвонил в то время, когда сотрудники находились на занятии, тема которого – обслуживание клиентов. Авиакомпания *British Airways* продолжает вкладывать значительные средства в обучение своих сотрудников искусству очаровывать пассажиров.

Целью является формирование личных взаимоотношений: клиента с каждым служащим, находящимся «*на передовой*», и составляющих торговой марки между собой. В магазинах *Mot and Pop* или в небольших торговых точках между владельцем и служащими всегда устанавливались особые отношения. Сотрудники работали не на магазин, а для людей. В современной компании розничной торговли нередко персонал магазина незнаком с исполнительным директором и даже не знает его имени. Начальники приходят и уходят.

Вспомним посвященные этому вопросу работы *Бена Шнайдера* из Мэрилендского университета. Он показал, что тезис о том, что если хорошо обслуживающему персоналу, то хорошо и клиенту, не более чем миф. С другой стороны, когда обслуживающий персонал хорошо представлял себе позиционирование марки, осознавал необходимость удовлетворения запросов потребителей и получал за это вознаграждение, обнаруживалась четкая зависимость между работой персонала и удовлетворением потребителей (теснота связи  $> 0.7$ , если вам интересно).

### ***Интеграционный маркетинг***

И наконец, в «*интеграционном маркетинге*» подчеркивается взаимозависимость всех маркетинговых мероприятий. Реклама, оформление, связи с общественностью, ценовая политика и другие их элементы должны рассматриваться в комплексе. Интеграционный маркетинг может послужить неплохой стартовой площадкой рекламному агентству, которое ничем не выделяется в конкретных сферах. Агентство, которое это поймет, будет право. Прислушайтесь к этому совету.

## ТЕМА

### МАРКЕТИНГ СЕГОДНЯ И ЗАВТРА

- Маркетинг – искусство, овладение которым позволяет производителю, сумевшему взглянуть на свою деятельность с точки зрения клиента, в минимальные сроки и с ограниченными ресурсами достичь собственных целей. Если говорить о торговой марке, маркетинг означает достижение максимальных краткосрочных прибылей и увеличение марочного капитала.
- Три основных условия роста прибыли сходны с эволюцией деловых приоритетов: объем производства-эффективность-добавленная стоимость.
- Маркетинг оказывает влияние на все три элемента повышения доходности компании, но прежде всего он имеет дело с увеличением добавленной стоимости.
- Экономика дисциплинирует и тренирует мышление, но ее основные положения несовместимы с маркетингом.
- Известны три основные парадигмы маркетинга: неоклассическая (микроэкономика), конфликтная (стратегия) и парадигма отношений (сотрудничество). Все они равноправны, но в маркетинговом мышлении наблюдается тенденция к сдвигу к парадигме отношений.
- Все формы профессионального маркетинга едины в одном: необходимо осознавать индивидуальность торговой марки и управлять ее воздействием на всех клиентов, особенно на конечного потребителя, максимально удовлетворяя их потребности.

## ГЛАВА 14

### ИННОВАЦИИ

#### Новые возрожденные марки и продукты

##### Основные вопросы

- Маркетинг как «организованные рациональные нововведения». Что для этого требуется?
- Изменение культуры и новые герои
- Стимул нововведений: новый денежный автомат
- Расстановка приоритетов

#### Инновации – основной аспект маркетинга

Когда человек слышит в рекламном ролике, видит на этикетке обращенные к нему как к потребителю слова «*новый, улучшенный*», у него мгновенно вспыхивают подозрения. С другой стороны, потребитель с его пресыщенным вкусом восприимчив ко всему новому, требует постоянного улучшения качества продуктов. Ему нравятся товары, к которым он привык, но одновременно он стремится к переменам, которые всегда означают новые возможности. *Кен Симмондс*, светило Лондонской школы бизнеса, определяет сущность маркетинга как процесса «*организованных рациональных нововведений*» и называет это восьмой парадигмой маркетинга. Предыдущие семь дефиниций демонстрируют, что каждый толкователь определяет маркетинг, исходя из собственных знаний и опыта. Аналогичным образом реальность, данная нам в ощущениях, есть совокупность наших представлений о действительности. Экономисты воспринимают маркетинг как микроэкономическую, исследователи общественных наук – как межличностные отношения, архитекторы – как структуры, а для военных маркетинг – исключительно коммерческий конфликт или «*боевые действия*». Однако, как бы вы не воспринимали рынок, взгляд на маркетинг как на процесс инноваций отличается от остальных подходов широтой.

***Инновации – больше, чем творчество; это его коммерческая реализация.***

Как только кому-нибудь удастся открыть новый способ законного зарабатывания денег,

по проторенной тропе вдогонку за первопроходцем устремляются легионы последователей. И очень скоро места для «водоноя» у нового денежного источника не остается. В маркетинге не существует правил, потому что его основной закон – постоянные новшества. Маркетологи должны убедить коллег в необходимости перемен, а затем донести до клиентов и потребителей мысль о том, что эти перемены – именно то, что им нужно. Для того чтобы выделиться из толпы, требуется поставить на поток процесс инноваций: разрабатывать различные комбинации марок, находить новые точки розничной торговли, размещать рекламу в различных средствах массовой информации; но при этом помнить, что богатство выбора «портит характер» потребителей. Сегодня роль новшеств становится более значительной, однако их эффективность снижается. Следовательно, в области инноваций всегда есть место подвигу.

Дифференциация марки требует постоянного обновления. Компания *Mars* разработала и представила мороженое *Mars*. Компания *Procter & Gamble* каждый год, начиная с 1930-х гг., выпускает новую разновидность стирального порошка *Tide*. Если компания не в состоянии следовать этому правилу, ее продукция теряет обаяние новизны и в итоге она имеет обыкновенный товар широкого потребления. Несколько лет назад проводилась широкая рекламная кампания лампочек *Osram*. И кто сегодня задумывается о марке используемых лампочек?

Нововведения – больше, чем творчество; это его коммерческая реализация. Заслуженно или нет, но Британия считается страной творческой, но неспособной к продуцированию нововведений. Многие аналитики размышляли над причинами, по которым доля Британии в мировой торговле снижается, да и нам не сразу приходит в голову мысль о том, что неспособность к инновациям и неумение вывести на рынок новый товар – одно и то же. Нововведения требуют готовности к переменам и работе в команде; можно купить творческую идею, но инновации придется внедрять самостоятельно.

### Изменение культур и героев

В 1906 г. в Лондоне появился автобусный маршрут 159, который соединял северо-запад города с южными районами. Многие поколения менеджеров пытались как-то упростить, рационализировать его, но и 80 лет спустя этот 20-километровый маршрут вносил свой вклад в борьбу с автомобильными пробками. Только его водителям были известны остановки маршрута 159, и то не все. Средняя скорость дорожного движения в Лондоне – величина постоянная и составляет 20 км/ч еще со времен первых «самодвижущихся экипажей». Естественно предположить, что данный факт мог бы навести муниципальных менеджеров на величину оптимального интервала, с которым автобусы должны отправляться из парка. Не тут-то было. Тем, кто хотел представить себе, что такое бесконечность, достаточно было выйти на остановку 159 автобуса. После реструктуризации Лондонской транспортной службы решения об автобусных маршрутах стали принимать непосредственно транспортные парки. В 1992 г. маршрут был разбит на два: 159 курсировал от Стритхема в центр и обратно, а новый, 139 маршрут соединил центр города и Хэмпстед. Теперь нежелание обитателей Хэмпстеда направляться в Стритхем можно было сравнить разве что с безразличием жителей Стритхема к Хэмпстеду. Разделение маршрута не вызвало ни единой жалобы, но для прежней управленческой структуры эта идея была слишком радикальной, поскольку в этой организации отсутствовала культура перемен.

Некоторые полагают, что любые крупные перемены обязательно связаны с кризисом, реальным или воображаемым, ведь все они болезненны; еще более сложно сделать их приемлемыми для сотрудников. Верно, что устоявшейся организации требуются стимулы для проведения перемен и адаптации к ним. С другой стороны, современные компании превращают изменения в стиль жизни. Перемены могут классифицироваться по степени оказываемого ими влияния.

*Сейсмический сдвиг* следует за назначением нового исполнительного директора или катастрофой, приключившейся со всем советом директоров. В этой книге под сейсмическим сдвигом имеется в виду только переход от производственной к рыночной ориентации компа-

нии (если этого не произошло до сих пор). Вопрос смены высших менеджеров имеет отношение скорее к проблемам руководства, а не маркетинга. Чтобы компания обрела культуру изменений, недостаточно просто говорить о них. Очевидно, что новый исполнительный директор, под руководством которого компания начинает работать на рынок, овладевает рыночными методами, изучает ситуацию на рынке, переходит на систему стимулирования работников, направленную на рост марочного капитала, очень быстро заставляет ее сменить ориентацию.

*Крупный сдвиг* такой как продвижение на рынок новой категории продукта, новой конвейерной линии, завоевание новой категории потребителей или начало операций за рубежом. Универсальных рецептов здесь не существует. Классический способ использования «героев» впервые был опробован в корпорации ЗМ. «Герои» – высшие менеджеры, обладающие силой, мужеством и знаниями, способные преодолеть барьеры инерции и скептицизма внутри организации. Эта система работоспособна только в случае, если управляющие чувствуют личную ответственность и проводят перемены с первоапостольским рвением. Иногда функцию «героя» берет на себя исполнительный директор, однако следует заметить, что практическая применимость данного принципа существенно ограничена. Его применение в отношении разработки радикально новой марки или продукта рассматривается в сказке «Гадкий утенок».

*Небольшие улучшения* – то, что японцы называют стратегией *кайзен*, или постоянными улучшениями. Положительное отношение к переменам становится повальным. Менеджеры, ответственные за качество выпускаемой продукции, вырабатывают совместно с отделом маркетинга концепцию восприятия товара с позиции потребителя и/или клиента, а затем оценивают его изменение с точки зрения инноваций. Концепция делегирования полномочий теоретически великолепна, но попытка ее практического воплощения может превратиться в кошмарный сон. «Улучшение», введенное торговым представителем, может оказаться шагом назад к счетоводству. Эффективный кайзен требует работы в команде.

А в чем же заключается работа менеджера торговой марки? Мы подошли к самой сути проблемы. И сейсмические сдвиги, и процесс формирования культуры кайзек-стратегии должны быть *управляемыми*. Маркетолог обязан в рамках корпоративной культуры найти повод для инноваций и стимулировать их внедрение, согласовать и гармонизировать усилия всех сотрудников компании.

Маркетинг – это «*организованные рациональные нововведения*»; именно на менеджере по торговой марке лежит ответственность за его организационную часть и забота о рационализации потока инноваций. Культура организации должна формироваться таким образом, чтобы в ней всегда оставалось пространство для улучшений.

***Маркетолог должен найти повод для внедрения инноваций и стимулировать их появление в рамках любой корпоративной культуры.***

### **Новый денежный автомат**

Исторически маркетинг эволюционировал от объемов производства к величине издержек и ценам. Все начиналось с объемов: если вы достигали высоких показателей производства, вы могли успешно реализовать товар. По мере развития производства акцент перемещался на издержки. Качество никогда не снималось с повестки дня, но периодические реконструкции производства оставляли все меньше возможностей для снижения затрат. Новые тенденции, которые начали прослеживаться с 1960-х гг., состояли в придании товару дополнительных качеств, которые бы удовлетворяли и оправдывали не только функциональные потребности покупателей.

Маркетинг призван извлечь прибыль из всех трех базовых принципов коммерции: объемов производства, снижения издержек и добавленной стоимости.

Применение этого принципа к планированию маркетинга мы называем «*новым денежным автоматом*». Он основан на принципе работы «*одноруких бандитов*», даже если это сравнение на первый взгляд может показаться неуместным. Представьте, что добавленная



стоимость – это вишни, которые выскакивают на экране дисплея автомата. Даже если вам выпадет одна вишня, автомат выплатит определенную сумму, а если вы наберете полный ряд вишен, получите немалую прибыль. Прежде чем вы добьетесь прибыли, необходимо сопоставить объемы сбыта и издержки. Это делается следующим образом:

1. Необходимо собрать совещание менеджеров высшего звена, чтобы рассмотреть будущее организации, а значит, и их будущее. Повестка дня – планирование инноваций, определение предполагаемых затрат и потенциальных выгод. Главное – забудьте о догмах, подходите к делу творчески.

***Прежде чем вы получите прибыль, придется сопоставить объемы сбыта и издержки.***

2. Напрягите извилины, расслабьтесь, в общем, проделайте все, что вы привыкли делать, если вам необходимо ощутить прилив энтузиазма.

3. Осознайте, что приток новых денежных средств, не говоря о новых приобретениях, может быть обеспечен только в результате проведения одного из изменений, о которых мы говорили. Если переменам суждено нести сейсмический характер, основная ответственность за их осуществление ложится на плечи исполнительного директора; крупные изменения требуют участия «героев», а в небольшие улучшения могут внести свой вклад все сотрудники компании под руководством или координацией менеджера по марке. Перемены отнюдь не обязательно должны быть положительно направленными; они могут заключаться в расширении или сокращении производства, быть положительными или отрицательными.

4. В крупных изменениях могут быть задействованы территории, потребители/ каналы распределения, категории продукта, техника или средства производства, достижение конкурентоспособности, уход от конкуренции или объединение в альянсы. Правила этой игры подразумевают предоставление отдельным лицам новых источников поступления денежных средств. Давление со стороны коллег не будет способствовать появлению «героев», но оно может заставить руководство задуматься о самых желательных или по крайней мере наименее нежелательных источниках. По мере того как возрастает ответственность за принятые решения, растет уверенность в их неизбежности, а потом появляются и «герои», готовые повести за собой массы.

5. Немаловажная составляющая привлекательности «однорукого бандита» – рычаг, на который нажимает игрок. Когда были разработаны первые электронные игровые автоматы, рычаг попробовали заменить специальной кнопкой. Но новинка не пользовалась успехом. Рычаг давал игроку иллюзию контроля над ситуацией. «Новый денежный автомат» работает на том же принципе. «Герой» нажимает на рычаг, а услышите ли вы звон монет или нет, зависит от фортуны. В более хитроумных автоматах имеется возможность поделить игровое поле на две части, и если в первой половине вы набираете очки, то этот результат можно удержать, одновременно продолжая набирать очки на другой половине поля. Если вы добились подходящих объемов сбыта, удерживайте их и начинайте «вращать» цены и издержки.

В эту игру можно играть, имея под рукой монеты и автомат, а можно отнестись к ней, как к метафоре. Ребячество? Конечно. Просто хитроумное приспособление. Игрушка, как и все средства планирования, но она может помочь найти ходы, о которых вы даже не задумывались. Модель предполагаемых нововведений должна имитировать действительность и вдохновлять управляющих на личное руководство внедрением инноваций, в которые они верят. Играют все, и никто не уходит обиженным. Цель – раскрепостить мышление, поверить в то, что нет ничего невозможного, потому что, вероятно, так оно и есть.

Требуемое отношение хорошо иллюстрирует одна история. Арт Фрай по воскресеньям любил петь в церковном хоре. Как-то раз лист бумаги, на котором он привык отмечать начало каждого псалма, выпал, а загигать углы страниц книги ему не хотелось. Арт работал на фабрике, изготавливавшей канцелярские товары, и в частности клей, который хотя и не пользовался большим спросом, но мог быть использован как слабый закрепитель бумаги. Проблема была решена, и на следующий день Арт принес несколько образцов нового продукта в отдел маркетинга. Он был уверен в том, что лучшие маркетологи предприятия немедленно поймут все скрытые возможности использования его изобретения. Однако Арта постигло

разочарование. Тогда он изготовил несколько блокнотов с липкой бумагой, раздал их коллегам и стал ждать, пока волна энтузиазма «накроет» и маркетологов. Блокноты быстро стали популярными, но только не среди работников отдела маркетинга. Наконец, *Арт* заставил их провести небольшое исследование рынка в маленьком провинциальном городке, ведь должны же маркетологи ориентироваться в методах проведения исследований рынка.

К этому моменту *Арт* начал осаждать своего исполнительного директора просьбами разослать блокноты директорам крупнейших компаний по рейтингу *Fortune 500*. Адресатам понравились липкие листочки; они проявили заинтересованность в их приобретении.

Разумеется, мы вам рассказали историю о том, как корпорация *ЗМ* изобрела липкую, не оставляющую следов на поверхности бумагу для заметок. В историю вошел герой *Арт Фрай*, а имя вице-президента по маркетингу давно кануло в Лету. История славит упорство изобретателя, но самое интересное то, что прав был и вице-президент по маркетингу. Новый продукт не соответствовал потребностям рынка, за который он отвечал. Неверная парадигма.

### Расстановка приоритетов

На совещании необходимо обсудить планируемые инновации, связанные с ними издержки и возможные прибыли. Затем, по общепринятой традиции, необходимо расставить приоритеты. Возможно, это не самая удачная идея. Хорошо, если герои-энтузиасты просто проигнорируют ее. *Арт* так бы и сделал. Приоритеты могут расставляться в соответствии с неверной парадигмой. Стратегические нововведения требуют переопределения бизнеса.

По мере возрастания конкуренции категорическим императивом рынка становится скорость. Расслабленный ритм, в котором проводились бесконечные исследования, давно вышел из моды. Расстановка приоритетов может стать причиной задержек; ведь назад двигаться куда как легче. С другой стороны, в пылу внутренних сражений может чудесным образом выявиться сила «героев», их продукты могут подвергнуться коренным усовершенствованиям. Если никто не будет отстаивать новые идеи, то либо сами идеи, либо усилия менеджеров, либо и то, и другое вместе окажутся ошибочными.

***Избегайте расстановки приоритетов по принципу точности и рациональности.***

Очевидно, что менеджеры должны самостоятельно определять приоритеты. Когда каждая позиция требует определенных ресурсов, тогда и появляется необходимость в определении приоритетов. Другими словами, избегайте расстановки приоритетов по принципу рациональности. Для того чтобы укрепить позиции «героев» и стремление к переменам, используйте проверенный временем римский принцип определения судьбы гладиатора. Ничто не должно препятствовать знакомству потребителя с новинкой, поскольку именно покупателю принадлежит право голоса.

На аренах офисов сражаются и «умирают» десятки и сотни тысяч энтузиастов. Выжившим потребуется поощрение, разумное финансирование и контроль. Этот процесс включает в себя не просто превращение новых идей в прибыли, а формирование корпоративной культуры изменений. Новшества должны не просто дозволяться, они должны быть нормой компании – везде и для всех.

## ТЕМА

### ИННОВАЦИИ

- Инновации – живая вода маркетинга. Творческие идеи обладают собственной ценностью, но основная проблема – путь от идеи до получения прибыли, Менеджеры марки должны организовать и рационализировать процесс внедрения инноваций.

- Формирование благоприятствующей инновациям корпоративной культуры требует всеобщего участия сотрудников организации.

- Крупные перемены немислимы без подвижников. Найдите потенциальных «героев» и позвольте им испытать свои силы.

- А приоритеты расставит рынок.

## ГЛАВА 15

### СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ И ЭНТРОПИЯ

#### **Бюрократия может убить маркетинг**

##### Основные вопросы

- Структура и размеры организации
- Уменьшение размеров, реорганизация и привлечение внешних ресурсов
- Хаос – естественное состояние, энтропия растет быстрее, чем организация

#### **Структура и размеры организации**

В 1990-х гг. немногие организации избежали структурной перестройки и сокращений штатов. В этой главе отстаивается принцип *«чем меньше (сотрудников), тем лучше (дела компании)»*, хотя некоторые высшие менеджеры, как нам кажется, зашли в его осуществлении слишком далеко. На наш взгляд, сокращение якобы *«лишних»* рабочих рук приводит к тому, что компания вынуждена нанимать для выполнения определенных видов работ временных сотрудников или приглашать консультантов, зарплата которых как минимум в два раза выше окладов своих работников. Кроме того, любители побеждать не числом, а умением подрубают сук, на котором они так удобно устроились, ибо маркетологи лишаются возможности обучаться по мере продвижения вверх по служебной лестнице. Необходимо терпимо относиться к небольшим ошибкам сотрудников, пока они не стали глобальными. Для того чтобы соблюсти равновесие, нужно соблюдать следующие условия.

- *Проведите четкую грань между «пограничными» функциями и внутренними.* Успех рождается на границах бизнеса. Сбыт только тогда является сбытом, когда приходит кто-то со стороны и покупает продукцию вашей компании. Корпорации-мошенники, такие как *Robert Maxwell*, из года в год удерживались на плаву только благодаря тому, что выдавали внутренний сбыт за внешний. Компания должна спокойно относиться к необходимости нанять еще одного специалиста-практика, отдавая предпочтение ему перед новым аналитиком. Первый будет занят непосредственным укреплением отношений на рынке, а также выполнением некоторых внутренних функций, а аналитик в лучшем случае будет косвенно укреплять внешние отношения и уж наверняка потребует затрат. К сожалению, именно внутренние специалисты дают рекомендации по снижению расходов, зачастую за счет внешних консультантов. Если бы они проанализировали опыт организаций, в которых работают эти консультанты, обнаружилось бы, что в этих компаниях сложились оптимальные показатели соотношения внутренних и внешних специалистов. А требования по внутренней отчетности – самые низкие.

***Осуществление маркетинговых функций немыслимо без сотрудничества с работниками других подразделений компании.***

*Сначала сокращайте работу, а потом людей.* Каждый современный маркетолог приведет вам массу примеров из собственной практики, подтверждающих, что этим правилом слишком часто пренебрегают. Не так давно прошла волна сокращений ассистентов менеджеров марок, а выполняемый ими объем работ был перераспределен на оставшихся сотрудников. Погруженность в сиюминутные проблемы торговой марки, а значит, игнорирование глобальных вопросов, возможно, является основной причиной неблагоприятных отзывов о маркетологах в специализированной прессе. Руководству обычно приходится иметь дело с огромным количеством документов. Нельзя ли упразднить основную массу внутренней бумажной работы? Спросите: *«Кому нужна эта бумага?»* – и вы обнаружите, что этот документ нужен кому-то другому. Запретите на месяц все бумаги (и на электронных носителях тоже). Тот, кто *попросит* составить отчет, и есть виновный. Это в идеальном мире вы могли бы сосредоточиться на сборе информации для себя и тех, кому она может понадобиться, а в

реальной действительности приходится исполнять массу других обязанностей. Менеджер марки обязан анализировать динамику показателей марочного капитала; высшему руководству же достаточно просто заглянуть в эти бумаги через плечо подчиненного.

- *Четкое представление об отношениях с потребителями и основных элементах маркетинга-микс.* Изучение ключевых аспектов маркетинга-микс с организационной точки зрения объясняет причины, по которым они должны рассматриваться внутри компании. Все остальное может осуществляться за счет внешних ресурсов.

- *Маркетинг слишком важен, чтобы поручить его только маркетологам.* Осуществление маркетинговых функций немисливо без сотрудничества с работниками других подразделений компании. Необходимо прививать маркетинговое мышление всем сотрудникам компании.

- *Специализация.* Маркетинг как концепция взаимоотношений признает, что время важнее денег. Внешние специалисты должны специализироваться на одном типе отношений и в рамках этого поддерживать индивидуальные личные отношения с клиентами, чтобы сохранить душевное равновесие и здравый смысл. Председатель совета директоров находится в контакте с акционерами, отдел сбыта – с непосредственными клиентами, отдел маркетинга – с потребителями и т. д. Степень, в которой эта специализация требует внутренних отчетов, например отчета о сбыте от отдела маркетинга, подлежит обсуждению, но не обобщению.

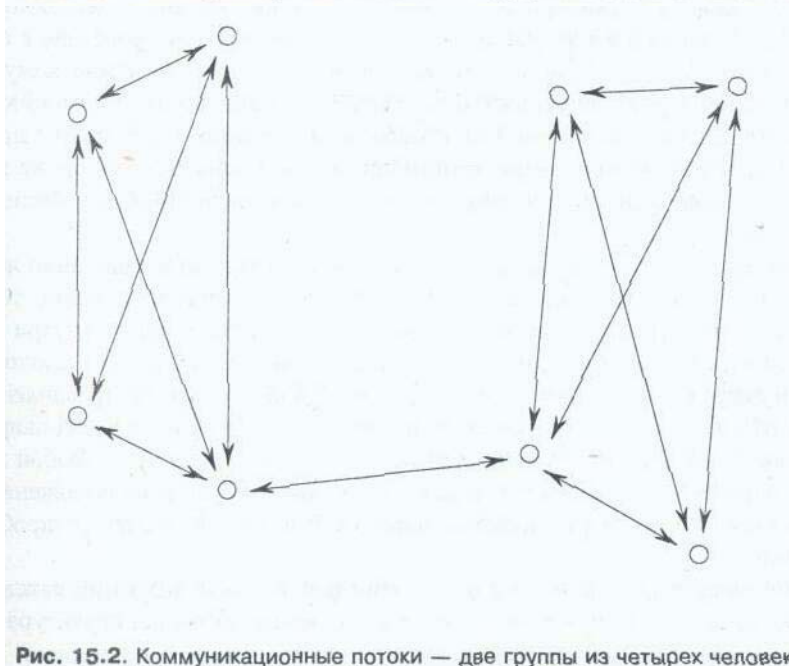
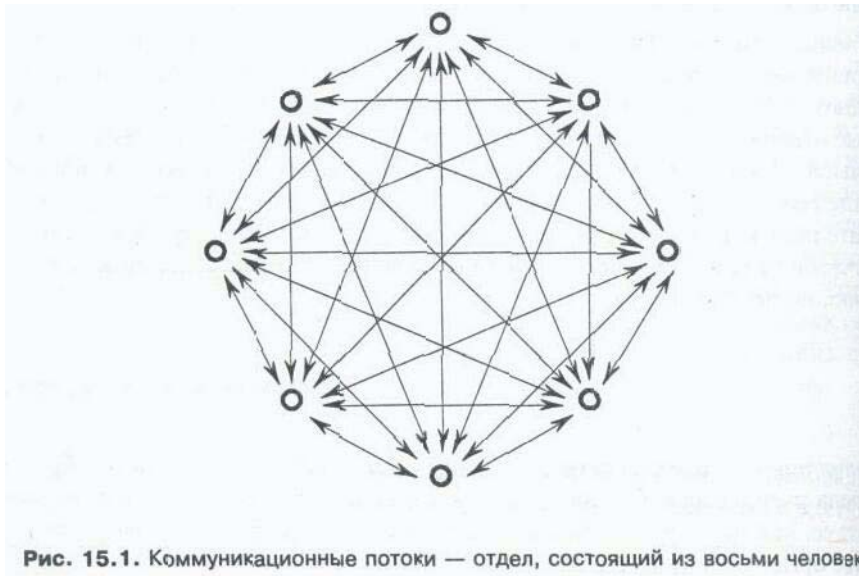
### **Хаос – естественное состояние**

«Энтропия» – естественное состояние хаоса, изучаемое физиками. Естественная среда распространения энтропии – университеты. Большинство людей принимают ее, как нечто само собой разумеющееся. Хаос царит на моем столе, в большинстве организаций, на предприятиях клиентов этих организаций, а также в мозгу их клиентов. Почему, собственно, вы считаете, что все должно быть аккуратно разложено по полочкам? Зачем тратить столько времени на наведение порядка? (*Джоан Риверс* говаривала, что она ненавидит работу по дому; вы делаете уборку, а в следующем году все надо начинать сначала). Откуда пришла эта страсть к порядку?

Несомненно, для того чтобы что-то было сделано, необходим хоть какой-то порядок, какой-то, но не чрезмерный. В маркетинге не существует доказательств того, что самые аналитичные, структурированные, упорядоченные маркетинговые планы приносят наилучшие результаты.

Адекватный баланс между хаосом и порядком в любом хозяйстве или бизнесе -понятие слишком субъективное для того, чтобы его можно было обсуждать здесь, за одним исключением: какое отношение имеет энтропия к структуре крупного предприятия? Успех крупного бизнеса зависит от того, как оно разделено на подразделения, насколько хорошо работает каждое из них, насколько тесно их сотрудничество. Последствия энтропии могут быть очень серьезными.

Управленческая деятельность может быть представлена как информационные потоки, с помощью которых могут быть смоделированы затраты человеческого труда. Например, в отделе, состоящем из восьми человек, существуют 28 двухсторонних информационных потоков (*рис. 15.1*), а в двух группах, состоящих из четырех человек, – только 13 (*рис. 15.2*). В отделе, состоящем из 16 человек, количество связей возрастает до 80, в то время как в четырех связанных между собой группах, каждая из которых состоит из четырех человек, количество информационных потоков равно 28. Арифметика проста: количество связей растет быстрее, чем число сотрудников отделов, а значит, правомерно сделать вывод о необходимости формирования групп внутри отделов подразделений компании.



При структуризации крупной организации управляющие должны постараться наилучшим образом установить внутренние границы, чтобы максимально сократить необходимое количество связей внутри компании. Законы физики гласят, что при прочих равных условиях малое количество лучше, чем большое. Второй закон термодинамики утверждает, что энтропия изолированной системы постоянно возрастает. Далее, когда происходит объединение двух систем, энтропия новой системы больше, чем сумма энтропии каждой из этих двух систем. Деловые люди понимают, что неразбериха, царящая на каждом из двух предприятий, в случае их слияния усугубляется. Система, замкнутая на себя, быстро выходит из строя, но при объединении двух таких систем – паралич наступает мгновенно. Объединение Британских железнодорожных компаний, произошедшее в 1948 г., – прекрасный пример объединенной энтропии.

Энтропия позволяет объяснить неудачи практики приобретения предприятий и примеры развала крупных организаций. Вооруженные силы слишком хорошо знакомы с ситуацией, когда чем большее количество войск вовлекается в операцию, тем более невероятной по своим масштабам становится неразбериха. Вину за поражение можно, конечно, возложить на генералов, но, как правило, главная ее тяжесть приходится на энтропию. Раньше армии постоянно увеличивали численность, поскольку их огневая мощь зависела от количества стрелков. Современные вооруженные силы используют новейшие технологии и сокращают

количество рядовых необученных военнослужащих. Когда-нибудь маркетологи обязательно придут к аналогичным решениям, однако опросы, проводимые для выяснения мнения о пользе информационных технологий для маркетинга, пока не дают нам особых поводов для оптимизма.

Порядок медленно сходит на нет, потому что хаос естествен. Чем больше организация, тем легче природе вернуть ее к состоянию первозданного хаоса.

Успех в любой сфере деятельности зависит и от акцентов хороших внутренних коммуникаций, и от организации. Успех работы в команде зависит от степени взаимного доверия ее членов и других человеческих факторов, но также и от размера команды. Некоторые считают, что оптимальное количество членов комитета – три, когда двое из них находятся на больничном. Другие полагают, что в подразделении могут работать 100, или 200, или 500 человек. Как можно структурировать организацию, состоящую из 100 000 человек?

**Энтропия крупной организации уменьшается при введении системы стратегических бизнес-единиц.**

Энтропию крупной организации позволяет уменьшить переход компании на систему стратегических бизнес-единиц (*СБЕ*). *СБЕ* – самодостаточная структурная единица, руководители которой имеют право организации деятельности без оглядки на головную компанию (несбыточная мечта многих подразделений). Подразумевается, что каждая *СБЕ* должна быть жизнеспособной с коммерческой и экономической точек зрения. Теоретически *СБЕ* – маркетинговая организация, которая обладает ресурсами и полномочиями для достижения стоящих перед ней целей. В действительности же разделение не может быть проведено с абсолютной четкостью. Возможно доверить некоторые функции стратегическому подразделению, однако ряд обязанностей целесообразно возложить на штаб-квартиру корпорации. Однако даже при этих оговорках концепция *СБЕ* может использоваться для структурирования организаций, имеющих отношение не только к крупному производству, но и к вооруженным силам, медицинскому обеспечению и образованию.

Однако мы не учли следующее обстоятельство: сами подразделения являются частицами внутри пространства группы. Чем больше подразделений, тем выше энтропия на этом уровне. Другими словами, руководящая работа внутри каждого подразделения может проводиться на высшем уровне, но если *СБЕ* плохо контактируют между собой, это приводит к развалу самой группы. Подразделения компании *Bird's Eye* специализировались на мясном, рыбном и овощном направлениях. А если бы они захотели выпустить объединенный продукт? Любой жесткий порядок парализует творческую мысль. Возможно, выходом из положения могли бы стать регулярные реорганизации, однако в этом случае возникает проблема их проведения.

«Общая энтропия» крупной организации равна сумме энтропии каждого подразделения плюс энтропия *между* подразделениями. Хорошая структура организации позволяет уменьшить общую энтропию. Что может быть проще?

## ТЕМА

### СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ И ЭНТРОПИЯ

- В любой организации необходимо установить оптимальное соотношение «внешних» и «внутренних» специалистов. Необходимо уделять максимальное внимание развитию способности организации к обучению и работе в команде.

- Энтропия, состояние хаоса, – естественна. Наведение порядка должно быть нацелено на достижение определенных результатов.

- Крупное предприятие нуждается в таком количестве стратегических бизнес-единиц, которое сокращает «общую энтропию», при условии, что размер каждого такого подразделения экономически обоснован.

- Каждое подразделение должно быть рыночно ориентированной организацией.

### ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ: БОЕВОЕ ОРУЖИЕ МАРКЕТИНГА

#### **Выбор поля боя – решающий фактор успеха марки**

Основные вопросы

- Дифференциация и предпочтения – основа марки
- Обретение индивидуальности
- Что первично, потребители или конкуренты?
- Рекогносцировка по карте
- Азиатские уроки
- Формулирование позиционирования

*Мы будем говорить о позиционировании марки как о маркетинговых мероприятиях, проводимых в виртуальной реальности воображения потребителя. Реальность является виртуальной потому, что не в наших силах абсолютно точно представить себе, что творится в голове у самых разных потребителей. Виртуальную реальность можно воспринимать как поле боя конкурирующих марок, сражающихся за пространственное доминирование. В этой главе мы уделим особое внимание военным метафорам и завершим ее «формулированием позиционирования», которое направлено на определение положения марки по отношению к ее целевой аудитории, конкурентам и дистрибьюторам.*

#### **Дифференциация марки и ее преимущества**

Представление о ценности торговой марки формируется прежде всего в воображении потребителя. Постоянное возвращение практиков к этой старой теоретической концепции подтверждает ее актуальность. Позиционирование – искусство доминирования в рыночном сегменте. Нереально? Во всяком случае сложно. Даже если мы абстрагируемся от великого множества потребителей нашего товара, а выберем из них только одного, то даже для него, единственного, мы вряд ли сможем разработать 100 % действующую аргументацию, ибо любой человек имеет определенный жизненный опыт (сегодня может отвернуться от того, что вчера было предметом его мечты), его настроение постоянно меняется, сумма денег в его кошельке – величина непредсказуемая и т. д.

***Марка является маркой только тогда, когда она отличается в чем-то от конкурирующей и в каком-то отношении превосходит ее.***

Единого мнения в определении того, что такое «позиционирование», пока не сформировалось, но Э. Рис и Д. Траут, введшие в научный оборот этот термин, убеждены в необходимости ментального подхода<sup>1</sup>. Для этих исследователей суть «позиционирования» наиболее ярко выражается в нескольких словах, которые отличают марку от любой другой, и чем эффективнее они, тем лучше. Например, «Филадельфия – лучший сливочный сыр». Марка должна стремиться занять самое выгодное место в сознании потребителя. Если же «месте» не хватает, вы должны целенаправленными воздействиями «репозиционировать» приподнявшуюся марку. Довольно сложная, ответственная задача.

Чтобы избежать смешения терминов «позиционирование» и «формулирование позиционирования», понятия более широкого, включающего в себя и другие понятия, например целевую аудиторию потребителей, мы вводим термин «предложение потребителю».

Некоторые маркетингологи полагают, что позиционирование имеет дело не с воображением потребителя, а с качественными характеристиками продукта. Автомобили с большим объемом двигателя позиционируются отдельно от маломощных автомашин. Они считают, что реальные достоинства продукта всегда предпочтительнее воображаемых. На практике,

---

<sup>1</sup> Al Ries and Jack Trout, Positioning: The Battle for your Mind, (New York. McGraw-Hill, 1986).

маркетологи должны использовать все, что может им помочь, т. е. и воображение потребителя, и качественные характеристики товара.

Марка является маркой только потому, что она в чем-то отличается от конкурирующих и в каком-то отношении их превосходит. Любое мероприятие, направленное на создание и развитие марки, обязательно основывается на этих двух принципах. Дифференциация выдвигается на первый план потому, что марка не может быть лучше конкурентов, если она предварительно не выделилась из окружения. Прежде всего, должны быть определены как существующие, так и возможные будущие предпочтения потребителей, а затем необходимо понять, до какой степени марка им соответствует. Вам очень повезет, если ваша марка окажется единственной, отвечающей некоторым важным запросам покупателей.

Компания *Haagen Dazs* закрепила на американском рынке мороженого, потому что другие производители проводили политику снижения цен и уменьшения калорийности продукции. У компании-новичка появилась возможность позиционировать свое мороженое как изысканное удовольствие (оно было дорогим) и высококалорийное угощение (им можно себя побаловать).

Со временем даже самое грамотное, выполненное на высшем уровне позиционирование перестает удовлетворять потребителя. Для возобновления «союза» необходимо время от времени, примерно раз в пять лет, производить репозиционирование вашей марки.

### **Определение пространства для марки – выбор конкурентов**

Переходя в «наступление», вы ставите себе целью занять господствующую над местностью высоту, конечно, при условии, что вы обладаете ресурсами по защите завоеванных позиций. В противном случае вы просто «подставляетесь» под сокрушительный ответный удар.

Успешное позиционирование зависит, прежде всего, от вашей силы: если вы пока не готовы к конфликту с лидирующей маркой, постарайтесь найти узкую индивидуальную нишу и развивать марку. И только накопив резервы и сосредоточив силы на направлении главного удара, начинайте наступление. Мы уже упоминали о торговцах мороженым, которые заняты поисками удобного места для торговли на пляже. Первый должен занять центральную позицию, а второй – устроиться неподалеку от него, но только в том случае, если второй настолько же или почти так же силен, как и первый. Иначе второму лучше отойти подальше.

Как и в случае с компанией *Haagen Dazs*, оптимальный вариант – когда ваша марка в максимальной степени соответствует идеалу потребителя и в то же время намного превосходит конкурентов. Как правило, вы должны быть осторожны в выборе соперников. В общем и целом, вам следует определить самого слабого из трех-четырех сильнейших. Старайтесь контролировать свой бойцовский инстинкт и не задевайте ведущую марку, пока вы или не заняли второе место, или не заметили, что лидер начинает быстро сдавать позиции.

В любом случае предоставьте марке пространство, на котором она смогла бы обрести индивидуальность.

### **Потребитель**

Вопрос о том, следует ли начинать с определения ближайшего конкурента или с определения нашего потребителя, – предмет бурных дискуссий маркетологов. Основоположники маркетинга утверждают, что начинать необходимо с потребителя, но поскольку позиционирование по своей сути – стратегия, вопрос конкуренции имеет не менее важное значение. На практике один тезис вытекает из другого, а последовательность выводов не играет существенной роли.

*Целевая аудитория должна включать в себя индивидов, с легкостью меняющих свои предпочтения, и самых ценных потребителей.*

Необходимо иметь в виду, что слабая марка должна определить сегмент потребителей, который она намерена завоевать, т. е. целевую аудиторию. Чем уже диапазон поиска, тем



лучше. Определение конкурента способствует выбору целевой аудитории, и наоборот. Целевая аудитория должна состоять из тех, кто может легко изменить свои предпочтения, и из наиболее ценных потребителей. Постарайтесь завлечь в свои сети легкомысленных, подверженных влиянию моды индивидов. Как правило, позиционирование марки служит достижению конечных целей. Запах с кухни всегда привлекает любителей вкусно поужинать.

В гл. 27 мы будем подробно рассматривать «хирургическую сегментацию», однако лежащая в ее основе концепция достаточно проста. Вы определяете любую целевую группу потребителей и устанавливаете контакт с ними, а там, где группа потребителей имеет больше сходных черт между собой, чем потребители вне группы, образуется «сегмент». Однако полностью соблюсти эти три условия далеко не просто. Например, мы делаем вполне обоснованное предположение, что все молодые люди в возрасте от 21 года до 25 лет, занятые физическим трудом, пьют пиво. Мы назовем эту группу сегментом. Ее легко определить и достаточно просто установить с ней контакт, но в действительности группа отнюдь не однородна. Некоторые входящие в этот сегмент молодые люди предпочитают вино, другие водку, третьи не пьют совсем.

Для проведения позиционирования требуется сформулировать четкое понятие о целевой аудитории. Чем с большей точностью маркетолог определяет целевую аудиторию, тем выше вероятность того, что ему удастся прояснить действительные потребности потребителей и позиционирование марок конкурентов. Некоторые менеджеры марки находят в журналах фотографии, которые отвечают их представлениям о своей «подопечной», и вывешивают их на стену. По крайней мере, эти образы реально зримы. Одна фотография может рассказать об образе марки составителю рекламных объявлений больше, чем десяток страниц аналитических выкладок.

### Размещение на карте

Политика поддержания контактов между вашей маркой и потребителем предпочтительнее, чем налаживание отношений между вами и конкурентом. Концентрация на потребителе помогает обнаружить аспекты, которые ваши соперники оставили без внимания. Чрезмерный интерес к действиям конкурентов отвлекает и ослабляет. Если отношения марка–потребитель достаточно крепки, вам не о чем беспокоиться. В любом случае, вряд ли вам удастся добиться чего-то особенного в области развития контактов другого рода. Вы можете отвечать только за себя. Возможно, *Яго* и участвовал в разрыве отношений *Отелло* и *Дездемоны*, но его личная лепта не сравнима с вкладом в разрушение семьи главных действующих лиц. Потребитель и марка – две индивидуальности, которые сваха-маркетолог пытается объединить. Обычно наиболее эффективным оказывается метод представления возможному партнеру лучших черт марки. Существенно важной здесь оказывается информация о ваших конкурентах и их местонахождении. Как правило, ее используют для того, чтобы не пересекаться с соперниками. Прежде чем вы начнете что-то предпринимать, потребуется «карта местности».

Картография воображения потребителей может показаться несколько опережающей наше время, а расчеты чрезмерно современными, но основной принцип очевиден: необходимо разложить на составляющие нужды и потребности, а затем понять, в какой степени соответствуют им конкурирующие марки.

В 1970 г. целевая аудитория потребителей водки Великобритании прежде всего была заинтересована в чистоте (высокой степени очищенности) продукта. Вслед за основным требованием следовал длинный список постепенно утрачивавших значимость прилагательных. Одним из наиболее распространенных критериев качества спиртных напитков была «мягкость». Интересным пунктом была крепость, поскольку водка почему-то имела репутацию более крепкого в сравнении с виски, джином или ромом напитка, хотя на самом деле она была на 6,5° слабее,

Если вам удалось выделить наиболее значимые критерии, вы получаете возможность определить, как котируется та или иная марка по принятой шкале. Математика начинается,

когда возникает набор определений. То, что является самым важным для потребителя, может не подойти маркетологу. Вы либо останавливаетесь на мероприятии, вероятность которого наиболее высока, и забываете про остальные, либо, применив факторный анализ или анализ по принципу групп, сокращаете количество прилагательных до приемлемого. А еще лучше – попробуйте нанести свои позиции на «карту местности». Давайте построим диаграмму, на одной оси которой – чистота продукта, а на другой – его крепость. Тогда водочный рынок Великобритании в 1970 г. можно представить так, как это показано на *рис. 16.1*.



**Рис. 16.1.** Карта восприятия водки в Великобритании (1970 г.)

У нас перед глазами карта расположения марок. Нам также известна идеальная позиция, хотя стремление к ней может привести к конфликтной ситуации, ведь каждый потребитель хотел бы приобрести наиболее качественный продукт по самой низкой цене. Оптимальной является позиция, отвечающая идеальным представлениям потребителя и находящаяся как можно дальше от конкурирующих марок, особенно от сильных соперников.

Даже если вам понравилась предлагаемая система (обычно маркетологи относятся к ней скептически), помните о том, что идеальное позиционирование – редкая удача. Обычно выбирают пространство между зонами повышенной конкуренции и зонами пустоты, так называемый «Бермудский треугольник», который полностью оправдывает свое название – ведь марки, которые пытались в нем оперировать, исчезли бесследно. В деле позиционирования на самом деле отсутствуют какие-либо рецепты и признанные методы, но анализ «карты местности» по крайней мере позволяет определить позицию, быть может, неудачную, но хотя бы позволяющую дифференцировать марку привлекательным для потребителя способом.

Карты восприятия – достаточно полезные модели, которые могут пригодиться для внутренних дискуссий, однако не воспринимайте их слишком серьезно. Для экономиста марка – не больше, чем сумма прилагательных или способов «использования». Подобный тип анализа влечет за собой субъективные выводы и игнорирование тех жизненных факторов, пониманием которых и отличается настоящий маркетолог. Что бы вы ответили практиканту, который сначала препарировал в лаборатории морскую свинку, а потом жалуется, что даже после того, как он сшил все части, животное не ожило.

***Анализ «карты местности» по крайней мере позволяет определить позицию, быть может, неудачную, но хотя бы позволяющую дифференцировать марку привлекательным для потребителя способом.***

Можно использовать и другие ассоциации – «спроецируйте»<sup>1</sup>, например, марку на какой-либо посторонний объект: животных, растения, индивидов. В 1992 г. некая британская профессиональная организация пришла к выводу о необходимости пересмотреть стратегию и прежде всего определить свое положение. Для того чтобы проанализировать видение организации членами координационного совета, их попросили сравнить ее с религиями, на которые она более всего походила бы. Были названы англиканская церковь, отличающаяся тра-

<sup>1</sup> Dennis W. Rook «Researching Consumer Fantasy», *Research in Consumer Behavior*, vol. 3, (1988) p. 247-270.

Sidney J. Levy «Dreams, Fairy Tales, Animals and Cars», *Psychology & Marketing*, vol. 2, no. 2, (1985) p. 67-81.

диционностью, терпимостью и, возможно, нетребовательностью; методистская, с ее прочными связями между прихожанами и с миссионерской жилкой. Свое место в общем ряду заняли буддизм, квакерство, православная церковь, иудаизм. Однако главная цель исследования состояла не столько в определении видения будущего, сколько в попытке косвенно обозначить предпочтения руководства организации. Разумеется, в ходе опроса выявились различия представлений членов координационной группы об организации. Вскоре после этого группа распалась, а организация продолжала развиваться в неопределенном направлении.

Какая бы методика ни применялась, результатом должна стать четкая картина того, в какой степени марка и ее конкуренты удовлетворяют пожеланиям потребителей, как они дифференцируются и как располагаются относительно потребительских предпочтений.

### **Выбор каналов распределения**

Перед началом *«боевых действий»* необходимо с помощью анализа потребителей и деятельности конкурентов сегментировать самые важные каналы распределения. Если основные потребители вашей марки – деловые женщины, сопровождающие путешествующих по миру бизнесменов-мужчин, а конкуренты – ведущие изготовители парфюмерии, ваш путь лежит в магазины беспошлинной торговли.

Магазины беспошлинной торговли – хороший пример торговой точки, посетитель которой вместе с выбранным товаром получает дополнительное закодированное сообщение: *«Вы покупаете престижный товар в престижном магазине»*. Сегодня немногие аэропорты могут похвастаться роскошью, но отблески прежнего величия еще сохраняются. А в начале 1990-х гг. владельцы парфюмерных марок всеми силами пытались воспрепятствовать появлению своей продукции на прилавках дешевых аптечных киосков и магазинчиков, поскольку их волновала не столько цена, сколько забота о том, чтобы капиталу их марки не повредили ассоциации с сомнительными торговыми точками. Поэтому основная часть престижной парфюмерии распределялась в магазины беспошлинной торговли.

В принципе необходимо проверить *«глубину»* и *«ширину»* каналов распределения на всем их *«протяжении»*, однако на практике все внимание уделяется непосредственному покупателю, а не конечному потребителю. Как и в случае с потребителем, отношения марка – клиент должны рассматриваться с точки зрения обеих сторон. Достаточно просто определить, что нужно марке от торговли, но должны ли ее представители хоть что-то производителю? Полки супермаркетов заполнены товарами; потребители довольны и выбором, и обслуживанием.

*Магазины беспошлинной торговли – хороший пример торговой точки, посетитель которой получает закодированное дополнительное сообщение.*

Возникают те же вопросы, что и при анализе потребностей конечного потребителя: что особенного в этой марке? Какие выгоды получает оптовик или розничный торговец, почему он должен заниматься ее распространением? Вашей службе сбыта пришлось потратить годы, чтобы убедительно ответить на вопросы клиентов, но они возникают снова и снова. Если ваша рабочая группа разочарована отношениями, которые сложились у службы сбыта и клиентов компании, возможно, пришло время болезненной переоценки ценностей.

Распределение – один из элементов маркетинга-микс, который нередко упускается маркетологом из виду (работа команды по сбыту). Разумеется, позиционирование марки определяется всеми остальными элементами маркетинга-микс, но не менее важна и обратная сторона медали: позиционирование определяет составляющие маркетинга-микс. Итак, мы добрались до самого увлекательного: точки, когда позиционирование превращается в боевое искусство. Вы знаете, где находится противник. Что вы выбираете – нападение, оборону или предпочтете на некоторое время *«уйти в тень»*.

### **Уроки Азии**

Стороны, соперничающие в этой протекающей в виртуальной реальности игре, – кана-

лы распределения, представленные непосредственными клиентами, конкурентами и вашей маркой. Поле битвы (следите за Э. Рисом и Д. Траутом<sup>1</sup>) – мозг потребителя, и вы хотите его завоевать. Ваш бюджет сократили, урезали даже ту скудную сумму, которую вы изначально запрашивали. В этой жизни всегда так.

В маркетинге не существует готовых рецептов, потому что следование установленным правилам не приносит преимуществ над конкурентами. И что еще хуже – повторение приемов мгновенно наскучивает потребителям и раздражает их. Новации – живая вода маркетинга. Другая неуместная крайность – сокращение тысячелетней мудрости стратегического мышления до нескольких примитивных фраз. Поэтому давайте просто попробуем извлечь для себя несколько уроков стратегии от *Сун Цзи* до *Мао Цзэ Дуна* (см. гл. 11).

- Направляйтесь туда же, куда идет ваш конкурент, только если вы уверены в победе. Если противник превосходит вас, отойдите в сторону или займитесь поисками надежного укрытия.

- Воспользуйтесь кратковременным перемирием для наращивания собственных сил. Во время перерыва в боевых действиях непосредственная угроза уменьшается, и вы получаете возможность сконцентрировать ресурсы в том месте и в то время, когда вы готовы нанести решающий удар.

- Совместные предприятия – ценный источник знаний о вашем сегодняшнем партнере, который завтра может превратиться в конкурента.

- Если ваш крупный конкурент осваивает новую территорию, вполне вероятно, что она понравится и вам. Следуйте за ним на безопасном расстоянии.

- Если ваши конкуренты воюют друг с другом, не вмешивайтесь.

- Определите, откуда ветер дует. Стойте против ветра, дующего со стороны потребителей, и по ветру от конкурентов.

- Потребитель – не ребенок, не делайте за него то, с чем он прекрасно справляется самостоятельно. Например, если ваш продукт окрашен в бледные тона, не тратьте деньги на то, чтобы донести эту информацию до потребителей – они сами это увидят.

- Не афишируйте ваши планы. Хорошо, когда вы сами не до конца понимаете, что же вы делаете.

После того как вы закончили фантазийно-творческий этап, переходите к реалистичному позиционированию. Марка может быть только тем – и должна пытаться быть только тем, – чем она является на самом деле. Под порывами конкурентных ветров один фасад долго не продержится. Позиционирование требуется только для представления марки в лучшем ее виде, а не для превращения ее во что-то другое.

Как осуществлялось позиционирование водки *Smimoff* в 1970 г.? Основной характеристикой марки являлась чистота водки, однако потребителям было прекрасно известно, что любая водка является достаточно очищенной. Поэтому было принято решение сыграть на другом ее качестве – ключевым фактором стало представление о том, что водка как спиртной напиток крепче, чем она есть на самом деле; примерно как с образом русских людей в глазах европейцев: здоровенный детина в мехах, который залпом выпивает стакан водки и швыряет его в камин, а сидящие вокруг блондинки падают в обморок. Хотя на этикетке было четко указано, что *Smimoff* произведен в Англии, народу нравился миф о ее «сибирском» происхождении. Позицией *Smimoff* стала крепость напитка. За десятилетие сбыт этой водки в Великобритании возрос от 300 тыс. ящиков в год до 2 млн.

### Формулирование позиционирования

Точно так же как существует огромное количество вариаций на тему сущности позиционирования, у каждого автора имеются свои излюбленные формы изложения позиционирования. Вот один пример.

*Описание марки* Параграф, отведенный на объяснение того, что такое марка и продук-

---

<sup>1</sup> *Al Ries and Jack Trout, Marketing Warfare, (New York, McGraw-Hill, 1986).*

ты, ее составляющие, является наиболее полезным в тех случаях, когда ваша команда считает, что она прекрасно обо всем осведомлена.

*Предложение потребителю* Очень короткая, определяющая суть позиционирования фраза, например «Сливки Манчестера» для пива *Boddington*. Она может стать «звездом» рекламы, но далеко не всегда. Это стратегическая посылка, а не рекламное творчество. Марка, которая является всем для всех, – ничто никому. Чем меньше и слабее марка, тем уже ее сфера действий, тем больше последующие жертвы. Сужение диапазона – неплохая практика для крупных марок, но только очень крупные, расширенные марки, такие как *Mitsubishi*, могут выдвигать объемные предложения. Расширенная марка обычно требует абстрактного предложения, она почти не связана с конкретным продуктом, однако это не означает, что предложение не должно быть точным.

*Потребители-партнеры* До сих пор по традиции мы пользовались выражением «целевая аудитория», хотя одна из основных тем этой книги – положение о том, что потребитель находится в партнерских отношениях с владельцем марки, – при обмене выигрывают оба. Слово «целевой» достаточно уместно для обозначения конкурентов, которых надо перехитрить, но не очень подходит для дружественного потребителя.

Портрет партнера-потребителя может быть написан в терминах демографии или психологии, но я предпочитаю простое словесное описание, например молодой холостой строитель с мотоциклом *Kawasaki*.

*Целевой конкурент*. В эту графу, как правило, заносятся все известные вам марки в рассматриваемой категории. Таким образом, исчезает всякий смысл в ее выделении. Вам нужно наметить конкретную марку, владельцам которой вы собираетесь продемонстрировать свое мастерство в боевых искусствах. Или две марки, если вы не боитесь сражаться на нескольких фронтах.

*Дифференциация*. Каким образом и почему ваша марка отличается от других марок в этой категории. Предпочтения: почему ваша марка лучше? Ценовая политика: какой из ценовых стратегий (снятие сливок, проникновение и т. д.) вы следуете или планируете следовать? Превзойдете ли вы целевого конкурента, уступите ли ему или окажетесь на одном уровне? Целевой канал: какая группа клиентов, кроме конечного потребителя, является самой важной? Фактор торговли: кроме дифференциации, предпочтений и ценовых факторов, перечисленных выше, какие еще существуют причины, по которым торговля должна принять вашу марку?

Формулирование позиционирования, как правило, проводится комитетом, а вы как директор компании получаете только итоговый результат. Предложение потребителю занимает страницу, а должно вмещаться в одну фразу. Каждый член комитета считает себя обязанным отстоять собственное предложение. Формулирование позиционирования международной марки обязательно будет включать в себя элементы, заимствованные из опыта крупнейших компаний. Подход типа ООН не так уж плох; национальные предприятия продолжают успешно работать. К сожалению, он способствует росту барьеров между странами и мешает взаимному обучению и передаче опыта рекламы и продвижению продукции.

В процессе обсуждения должно родиться четкое предложение и определиться целевой потребитель. Анализ целевых конкурентов на всех рынках и определение каналов распределения может оказаться более сложной задачей. В конечном итоге необходим индивидуальный подход. Совет здесь простой: маркетинговый удар окажется более точным, если его хорошо продумать, но будьте всегда готовый неизбежным жертвам.

## ТЕМА

### ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

• Позиционирование – искусство формирования образа марки в воображении целевой аудитории таким образом, чтобы она как можно более выгодно отличалась от марок конкурентов, для чего используются как реальные, так и воображаемые ее характеристики.

- Это требует абсолютного понимания типичного партнера-потребителя, вашей собственной марки и отношений между ними. Не пытайтесь превратить марку в нечто, чем она не является на самом деле, или в то, во что потребитель не сможет поверить ни при каких условиях. Долгие партнерские отношения требуют реалистичного подхода.

- Постоянно анализируйте позиционирование конкурентов, но не давайте себя загипнотизировать.

- Слабость вашей марки позволяет использовать преимущества сильных позиций марок конкурентов. Обратите внимание на азиатское искусство стратегии. Вступайте в открытый бой только тогда, когда вы уверены в победе малой кровью. В противном случае либо налаживайте сотрудничество с конкурентами, либо скромно отойдите в сторону.

- Убедитесь в том, что формулирование текущего позиционирования вашей марки – часть ежегодного процесса планирования.

- Позиционирование = точность = жертвы.

## ГЛАВА 17

### ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ПРОДУКТА

#### **И товары, и услуги обязаны прельщать покупателя**

Основные вопросы

- Отличительные черты продукта
- Значение качества
- «Принцип салями» – как остановить процесс снижения качества продукта
- Постоянство качества и усовершенствование продукта
- Кайзен-стратегии
- Продукт или жизненный цикл марки
- В чем разница между продуктами и товарами длительного пользования?

#### **Отличительные черты продукта**

Нередко мы сталкиваемся с путаницей в терминах «продукт» и «марка». Термин «марочный капитал» (см. гл. 2) подразумевает, что потребителями продукта могут быть предприятия или частные лица, а также то, что продукт может быть представлен либо физически существующим товаром, либо трудно осязаемой услугой, или (наиболее часто) и тем, и другим одновременно. Мы приняли «глобальный» взгляд на марку, согласно которому

***Марка = Продукт + Упаковка + Добавленная стоимость.***

Продукт состоит из всех тех утилитарных атрибутов, которые рациональные покупатели приобретают за свои деньги. Они включают в себя *технические и экономические преимущества*: к примеру в случае с автомобилем, который позволяет экономить топливо и имеет дополнительные места для пассажиров или груза. Однако наличие технико-экономических преимуществ обязательное, но недостаточное условие привлекательности продукта. Ведь с точки зрения потребителя его ценность (в сравнении с аналогичными изделиями конкурентов) во многом определяется такими эфемерными качествами, как индивидуальность марки, ее восприятие потребителями, или психологическими выгодами. Упаковка – всего-навсего внешний вид продукта. Так, для услуг упаковка – это внешний вид обслуживающего персонала, интерьер и вывески офиса или магазина.

***Продукт принесет вам прибыль только в том случае, если он будет отличаться от товаров конкурентов.***

Простой пример. Водка как продукт – это очищенный этиловый спирт ( $C_2H_5OH$ ), смешанный с водой ( $H_2O$ ). Практическая польза этого раствора ограничивается удалением пятен с галстуков, ведь он не годится даже для разжигания костров. Говоря о сущности продукта, вы должны принимать во внимание *все* его отличительные качества, которые определяют потребительский спрос и приносят удовлетворение покупателю. Поэтому те, кто провозгла-

шают химическую формулу единственной реальностью, игнорируя как неуместную фантазию невидимые атрибуты продукта, – попросту выбрасывают вместе с картофельными очистками кольцо с огромным изумрудом.

*Стивен Кинг* (один из самых проницательных английских специалистов по торговым маркам и рекламе) вывел следующие различия между маркой и продуктом:

- продукт – это то, что производится на заводе; марка – это то, что покупает потребитель;

- продукт может быть скопирован конкурентом; марка уникальна;
- продукт может быстро выйти из моды; настоящая марка не стареет.

Тем не менее разница между продуктом и маркой все-таки имеет большое значение. Мое следующее высказывание может показаться несколько эксцентричным, но оно имеет под собой основания: *предыдущее поколение маркетологов было настолько поглощено имиджем марки, что реальность ушла на второй план*. Для английских банкиров «маркетинг» означал рекламу, рыночные исследования, продвижение и многое другое, но только не сам продукт. И это несмотря на неизменное требование маркетинга: покупатель должен получить удовлетворение от использования товара.

Сегодня находятся специалисты, которые утверждают, что и этого недостаточно, но – маркетолог должен стремиться доставить покупателю удовольствие. Любое существенное преимущество, которым обладает продукт или услуга будет способствовать сбыту товаров не только сегодня, но и в будущем. В сознании потребителя надолго остается память о качестве приобретенного продукта.

**Таким образом, мы полагаем, что**

**Маркетинг = Развитие торговой марки =**

**= Отличительные черты продукта + Преимущества + Упаковка + Неосязаемые качества.**

Из этого следует, что продукт ценен отнюдь не только своими непосредственными преимуществами, потребительскими характеристиками, а скорее, качеством (в том смысле, какой вкладывают в это понятие покупатели). Упаковка, другие дополнительные неосязаемые ценности, элементы развития торговой марки хотя и носят второстепенный характер, тем не менее существенно важны для покупателя. Поэтому прежде, чем извлечь выгоду из продукта, вам придется *определить отличительные свойства вашего продукта от продуктов-конкурентов*: если потребитель считает, что они ничем друг от друга не отличаются, то и говорить не о чем. Так, различные сорта водки разнятся еле уловимыми вкусовыми отличиями, страной-изготовителем или сырьем, из которого они были изготовлены, хотя с точки зрения химического состава все они представляют собой водный раствор  $C_2H_5OH$ . Проведя подобное разграничение, владельцы марки могут попытаться определить, почему рынок, потребители по-разному относятся к водке из Финляндии или России, произведенной из зерна или картофеля.

Технология производства водки «*Smirnoff*» предусматривает ее прохождение через 9 фильтров из активированного древесного угля. Никакая другая водка не подвергается такому тщательному процессу очистки. Однако эта ее отличительная характеристика едва уловима и совершенно не интересует современного покупателя. Но когда водка «*Smirnoff*» была впервые представлена на рынке, ее чистота имела большое значение, а доказательства качества продукта поддерживают марку и сегодня.

Компания *Procter & Gamble* традиционно стремится к тому, чтобы ее продукты имели отличительные черты еще до запуска в производство. «*Тест на белую коробочку*» (когда эксперт проверяет, к примеру, различные марки стирального порошка, не зная, в какой из упаковок находится порошок определенной марки) позволяет сравнивать потребительские характеристики продуктов, но не учитывает преимущества, которые несет упаковка товара и другие дополнительные ценности.

Независимо от того, насколько велики эти преимущества, они представляют собой отличия товара, которые продавцам стоило бы обсудить со скептически настроенным или колеблющимся покупателем. *Чем бы мы ни руководствовались при покупке того или иного то-*

*вара, мы хотим, чтобы, наш выбор был оправдан.*

В 1930-х гг. *Россер Ривз* выдвинул идею «*уникального торгового предложения*» (УТП). Как один из основателей рекламного агентства «*Ted Bates*» *Р. Ривз* придерживался той точки зрения, что продукты не только отличаются друг от друга, но и обеспечивают различные преимущества и именно этот аспект товара нуждается в рекламе. Эта идея то входила в моду, то утрачивала популярность, но жизнь подтвердила правоту *Р. Ривза*. Несмотря на то, что сегодня концепция УТП практически не используется, она легла в основу современной теории «*отличительных свойств продукта*».

### Качество продукта

Считается, что авторство высказывания «*чем лучше ловушка, тем быстрее она приведет мир к вратам создателя*» принадлежит *Г. Эмерсону*. Вряд ли возможно лучше сформулировать основную проблему маркетинга: *реклама создает рынки, а не продукты*. Потребительский спрос формируется через комплексное воздействие самых разнообразных факторов: продукта и его упаковки, рекламы и системы продвижения. Производство, не требующее больших затрат, расширение семейства торговых марок и экономия ресурсов позволяют увеличивать принадлежащую компании долю рынка, а рост прибыли следует автоматически – думают некоторые. И иногда их ожидания оправдываются.

Действительно, существует множество примеров, когда лидер рынка получает наибольшую прибыль. Марка, утвердившаяся на втором месте, приносит достаточно высокую, но все же меньшую прибыль и т. д. Однако вряд ли подобное утверждение, даже если оно иногда подтверждается практикой, относится к числу непреложных истин. Результаты академических исследований показывают, что рост принадлежащей компании доли рынка иногда становится предвестником автоматического повышения доходов, но не менее часто он никак не влияет на показатели деятельности фирмы. Поэтому говорить о том, что ведущие марки получают большую, в сравнении с менее известными конкурентами, прибыль, можно лишь с известной степенью вероятности.

***И доля рынка, и доходы определяются ощущаемым потребителем качеством продукта.***

На основе подобного рода исследований первоначально были сделаны выводы о том, что обладание значительной долей рынка ведет к получению значительных *долгосрочных* доходов. Но реальная *сверхприбыль* будет относительно краткосрочной. Крупная доля рынка не избавляет компанию от воздействий конкурентной среды. Поэтому, для того чтобы остаться лидером, она вынуждена предлагать своим покупателям все большие скидки, которые ведут к увеличению объема продаж (доли рынка), однако реальные доходы компании на единицу продукта уменьшаются.

Очевидно, что доля рынка не единственный фактор успеха компании. Вы можете предлагать суррогатный продукт по немыслимо дешевым ценам и завоюете какую-то часть покупателей, однако эта победа вряд ли отразится на объеме получаемой прибыли: даже имея относительно большую долю рынка, производитель будет едва сводить концы с концами.

Исследователи снова ринулись на поиски. И тут выяснилось, что как доля рынка, так и доходы во многом определяются качеством продукции. Действительно, зачастую потребитель, считая продукт лучшим, не только отдает ему предпочтение при покупке, но и готов заплатить за него более высокую цену.

В XIX в. качество ценилось чрезвычайно высоко; повышение уровня жизни вело к возрастанию спроса, скорее, на качественный товар. Качество измерялось с точки зрения веса, толщины, силы и/или изысканности продукта. В до-эйнштейновскую эпоху качество было самоочевидным и абсолютным. Например, качественные красивые ткани были, естественно, дороже. Таким образом, качество можно было определить количественно – через более высокую цену. Оценивалось качество взыскательными потребителями, понимавшими толк в хороших вещах. Терпимость к допускаемым ныне отклонениям от установленного стандартом качества не входило в число добродетелей XIX в.



Взяв в XX в. власть над производством в свои руки, маркетологи выдвинули тезис о том, что продукт – это то, что нужно потребителям, а значит, если покупатели отдают предпочтение кастрюлям светлых тонов, необходимо обеспечить та именно такими кухонными принадлежностями, независимо от мнения инспектора по качеству. Продукт, за который потребитель готов заплатить более высокую цену, и будет являться лучшим. *Понятие качества стало относительным*, а не абсолютным. Долгое время считалось хорошим тоном выпускать продукцию более высокого качества, чем у твоего конкурента. Однако под качеством понималось не собственно качество, а то, что о нем думали потребители. Отсутствовала необходимость разрабатывать продукцию действительно высокого качества, ведь критерием оценки стала не технология производства, а рыночная доля продукта,

Новый виток конкурентной борьбы предъявил более жесткие требования! качеству. Производители захотели узнать, что же действительно думают покупатели о качестве их товара. Особенно остро эта проблема встала перед «догоняющими» – бороться с лидерами они могли только через независимое тестирование, экспертизу, при которой субъективное отношение потребителя к торговой марке не влияет на его мнение о качестве товара.

Началась разработка различных методов объективной оценки отношения потребителей к качеству продукта. Усилия теоретиков и практиков привели к появлению *слепого испытания* («тест на белую коробочку»), *альтернативного тестирования* («завяжи глаза, съешь и выбери то, что вкуснее, открой глаза и выберете, что выглядит привлекательно и без этикетки»), *объединенного анализа* (замены одной части товара другой – «какая крышка бутылки с кетчупом удобнее?»). Однако такое тестирование в силу приблизительности получаемых результатов трудно отнести к научным методам. Наиболее яркие примеры недостоверности методов тестирования мы находим в пивной промышленности.

В конце 1960-х гг. британская компания *Watneys* подхватила «маркетинговый вирус» и начала эксперименты с качеством продукции, результатом которых стало превращение бочкового пива с горьковатым привкусом (то, что сегодня ретрограды называют настоящим пивом) в пастеризованную пенистую жидкость. деревянные бочки были заменены металлическими. При том же объеме производства удалось значительно снизить объем отходов производства. *Watneys* начала широкую рекламную кампанию своих нововведений, поспешив перейти к производству пива «*Red Barrel*». И поначалу путь ее был устлан цветами. Сейчас, оглядываясь в прошлое, мы понимаем – главная ошибка пивоваров заключалась в том, что они привлекли внимание потребителей к тому, что оказалось отрицательным качеством. Однако тогда они верили, что потребители отдадут предпочтение новому «*прогрессивному*» пиву.

Ах, если бы руководители компании прислушались к мнению владельцев пабов! Но маркетологи всегда все знают лучше. Они экспериментировали, они тестировали, они изобретали. Ухудшение отношений с владельцами пабов объяснялось по-разному, но принимать истинную причину конфликта маркетологи отказывались. И продолжали эксперименты. Проведя серию вкусовых тестов, маркетологи решили усовершенствовать «*Red Barrel*», превратив его в более сладкое, более дешевое и менее крепкое пиво под названием «*Watneys Red*», сокращенным до аббревиатуры «*Red*». Маркетологи убедили руководство, что «*Red*» – именно то, что ждут от пива англичане. Была развернута грандиозная рекламная кампания. На тротуарах были нарисованы следы, ведущие к плакатам «*Встречайте пиво «Red»*». В самом модном ночном клубе Лондона по этому случаю была проведена грандиозная рекламная акция. Ее ведущий появился перед публикой не только в красном галстуке, но и в красных носках. Мероприятия, однако, дали совсем не тот эффект, на который рассчитывали новаторы. Предчувствие надвигающейся катастрофы вначале охватило менеджеров по продажам. Они заметили, что говорливые завсегдатаи пабов начали язвить по поводу *Red Barrel* («*Почему Watneys так нравится заниматься любовью в лодке?*» – «*Да потому что та болтается в воде*»).

Если в рабочей группе невозможно было заметить разницу между старым и новым пивом, то в пабе эта разница ощущалась мгновенно. Привыкшие к традиционному горьковатому привкусу английского пива, завсегдатаи пабов оценили светлое пиво как легкомысленное.

Оно превратилось в объект для шуток. А ирония потребителей всегда превосходит самую лучшую рекламную кампанию. Возможно, идею еще и можно было спасти, но для этого следовало воспользоваться тем же оружием – шуткой. Но вот юмора-то у серьезных исследователей в запасе и не оказалось. Идея нового пива хотя и пришлась по душе части потребителей, но была полностью дискредитирована сарказмом консервативно настроенных любителей пива.

Похожая история произошла в США. Производители пива компании *Budweiser* и *Schlitz* враждовали еще со времен «сухого закона». В середине 1970-х гг. *Budweiser* опережала *Schlitz*, но не намного, компаниям принадлежало по 15-20 % рынка. Сегодня *Budweiser* и ее дочерние компании владеют половиной рынка пива США, а о *Schlitz* помнят только завсегдатаи баров. В отличие от *Watneys* у *Schlitz* не было своей розничной сети, которая могла бы продлить жизнь компании, но параллели с британской компанией *Watneys* напрашиваются. Компания *Schlitz* открыла способ снижения времени выдержки пива и изменила технологию его производства. Первое время прибыли компании увеличивались, а потребители ничего не замечали: результаты организованных маркетологами тестирований показывали, что вкусовые характеристики пива не пострадали. Но отличия нового пива от давно привычного все-таки существовали; вскоре продажи компании *Schlitz* резко снизились. Когда компания вернулась к выпуску традиционного пива прежнего качества, было слишком поздно.

Политика же *Августа Буша* из *Budweiser* была прямо противоположной: он возвел в культ консерватизм, традиционные ценности и высокие стандарты производства. Действительно ли пиво выпускалось по традиционным технологиям или нет, не имело значения – ставка была сделана на то, *во что* верит потребитель или, что еще важнее, *во что он хотел бы* верить.

***Изменить сформировавшееся мнение покупателя о качестве товара почти невозможно.***

Изменить сформировавшееся мнение покупателя о качестве товара почти невозможно. В доказательство этому мы могли бы привести множество примеров, и не только из пивной промышленности. Исследования торговых марок, основная цель которых состояла в попытке понять – удовлетворены ли потребители качеством продукта и изменениями в нем, превратились в одну из основных обязанностей маркетологов.

### Принцип салями

Оба примера прекрасно иллюстрируют так называемый «принцип салями», способ нарезки тонкими ломтиками, при котором кажется, что длина палки колбасы остается постоянной (постепенно от нее ничего не остается, но наблюдатель продолжает утверждать, что длина палки осталась прежней). Внимание маркетинга переключилось с производства на рынок. В свое время это был добрый знак, К сожалению, маркетинговая техника не соответствовала объективным требованиям к измерению качества продукта. Ломтики салями, как правило, оказываются слишком тонкими.

***Тот, кто по-настоящему озабочен качеством, не допускает деградации своих товаров.***

Можно привести массу примеров из жизни рынка. Вы заметили, что батончики *Mars* уменьшились в размере? Сначала потребители или не замечают подвоха, или думают, что ошиблись – им кажется, что шоколадные батончики уменьшаются точно так же, как потолки в родном доме со временем становятся ниже. Однако рано или поздно покупатели осознают изменения и уровень продаж резко падает. И в этот момент кому-нибудь из маркетологов приходит гениальная идея выпустить новый усовершенствованный батончик гигантского размера (т.е. такого, каким он был в самом начале) и по той же цене. Спрос снова увеличивается.

Акция по спасению качества товаров имеет равные шансы и на успех, и на провал. Корм для собак может содержать любые мясные добавки, но если верный друг человека начинает брезгливо отворачиваться от миски с едой, его хозяин навсегда теряет доверие к мар-

ке. Однако наиболее вероятно, что собака выкажет свое презрение только после пятой или шестой ступени снижения качества продукта. Тот, кто по-настоящему озабочен качеством продукции, не допустит деградации своих товаров. Те же, кто по каким-либо причинам (цена, прибыль) попал в «*машину нарезки салями тонкими ломтиками*», должны сравнивать каждый последующий свой шаг с качественными конкурентноспособными продуктами, а не с уже отрезанными кусочками.

Многие иронизируют, что доктор Э. Деминг, «*пророк качества*», внесший огромный вклад в улучшение качества японских товаров, отправился в Страну восходящего солнца только потому, что не получил признания в США. Однако они забывают, что Э. Деминг всегда исповедовал один принцип: качество можно измерить, а для этого, как мы уже видели, требуются труд и воображение. Путь постоянного и последовательного усовершенствования продукта японцы называют *кайзен*. Его можно также рассматривать как «*принцип салями*» наоборот: когда качественные ломтики увеличивают длину палки колбасы. Каждый ломтик очень мал; но пользу из него извлекают и покупатель, и производитель. Когда сразу после второй мировой войны доктор Э. Деминг прибыл в Японию, он определил для себя характерные черты японского менталитета: стремление к знаниям, повышенные требования к эффективному использованию ресурсов, обусловленные дефицитом территории; признание того, что с ростом доходов населения растет спрос на товары высокого качества. Но он далеко не сразу раскусил еще одну черту, решающим образом повлиявшую на успех японского менеджмента, – восхищение собственным высокомерием. Определенный снобизм, присущий японским производителям, и стал «*ключиком*» к разгадке их успеха.

- Японские маркетологи уверены в том, что японский потребитель признает только товары высочайшего класса, самого высокого качества.

- Поскольку культурные ценности приобретают все более универсальный характер, маркетолог намного лучше понимает точку зрения потребителя. Рынок становится все более однородным, по крайней мере, в городах.

- Уверенность в том, что если уж японские потребители признали высокое качество этого товара, то так будут думать и во всем мире.

И как оказалось, такая самоуверенность – качество самоокупаемое. Японские производители как бы спроецировали вкусы и товарные предпочтения своего потребителя на весь мир; точно так же вели себя в XIX в. англичане. Как показала практика, и те, и другие оказались правы.

Успех, базирующийся на качестве товаров, чаще всего основывается на слепой вере потребителей. Но вера часто действительно приводит к успеху. Можно ли это назвать маркетингом? Люди, охваченные мессианской лихорадкой, даже не думают проводить сравнительный анализ продукции. Возможно, ли использовать такое идолопоклонство в коммерческих целях? Если говорить отвлеченно, ответ – да. Не обращая внимания на кучку чудаков, проводящих исследования, в которых они совершенно не разбираются, маркетологи, заботящиеся о качестве товара, должны критически проанализировать свои собственные взгляды.

Однажды у знаменитого и удачливого издателя спросили, как ему удается выпускать бестселлер за бестселлером? Должно быть, у него блестящая исследовательская команда? Оказалось, что он вообще не проводит никаких исследований, он просто регулярно смотрит телевизор; получаемой информации ему достаточно, чтобы знать все, что он хочет, о вкусах потребителей.

Как мы уже выяснили, цена товара и представление потребителя о его качестве взаимосвязаны. Потребитель слепо верит в то, что дорогой товар отличается высоким качеством, пока не убедится в обратном. Но не забывайте, что сочетание высокой цены и подмоченной репутации товара заканчивается летальным исходом. Качество не всегда стоит дороже – попробуйте снизить затраты, избавившись от отходов производства, инспекторов качества и маркетологов-неудачников)

***Потребитель слепо верит в то, что дорогой товар отличается высоким качеством, пока не убедится в обратном.***

**Постоянство качества и усовершенствование продукта**

Очень показательную историю рассказал нам директор одной известной компании, производящей шотландское виски. В начале 1960-х гг., путешествуя по атлантическому побережью США, он остановился на несколько дней в отеле. Ему было очень приятно слышать, как каждый вечер в баре отеля некий американец заказывал виски его компании. На четвертый день наш знакомый решил, что ему пора предостеречь столь пылкому приверженцу его компании. Разговор начался так: *«Почему вам нравится эта марка виски?»* *«Да ничего особенного в ней нет, виски как виски, – услышал он в ответ, – просто я в восторге от формы бутылки».*

Подобных потребителей гораздо больше, чем мы думаем. Имя марки запоминается и ассоциируется с присущими ей атрибутами. В наш стремительный век у потребителя не хватает времени, чтобы остановиться и подумать. Если имя марки закрепилось в сознании потребителя и он убедился в высоком качестве продукта, – производитель гарантированно получает постоянного клиента. Однако для маркетолога, занимающегося международным маркетингом, это может стать проблемой. Со временем продукт и упаковка приспосабливаются к требованиям местного рынка. Сейчас мы вступили в эпоху мирового маркетинга. Но на вопрос: действительно ли потребителей волнует то, как их любимая марка отличается от прочих на других рынках, ответа пока не найдено. Я же думаю, что вместо бесплодного теоретизирования пора заняться стандартизацией продукта и улучшением качества упаковки, чтобы добиться действительного единообразия. Но эта задача не всегда достижима.

Предположим, что мы проводим маркетинговое исследование освежителя воздуха. Поначалу продукция такого рода, произведенная в разных странах, была довольно однотипной. Но вот Франция разработала целый ряд оригинальных парфюмерных препаратов, Германия модифицировала упаковку, в Великобритании открыли способ снижения расходов, а в Италии изменили технологию производства. Все эти усовершенствования были сделаны местными производителями для того, чтобы удовлетворить требования местных потребителей. Но как известно каждому маркетологу, занимающемуся международным маркетингом, эти потребители хотя и находятся все в Европе, имеют разные вкусы. И исправлять те шаги, которые уже были предприняты, возвращаясь к тому, с чего все начиналось, было бы безумием.

***Как воспримут потребители одновременное появление на рынке усовершенствованного продукта и его предшественника?***

Эта повседневная реальность международного маркетинга, ключевая установка которого – постоянное совершенствование продукта. Для чего? Для того чтобы прийти к совершенству – тому, к которому стремятся все и которое удовлетворит всех. Пока же региональные менеджеры изо всех сил стараются изобрести нечто, что привлекло бы местного потребителя и отвлекло бы его от конкурирующих товаров. Таким образом, цель каждой региональной торговой марки состоит в ее дифференциации от конкурентов и в продолжении поиска отличий, а также в стимулировании дальнейших усовершенствований продукта. Если местным производителям удастся удачно совместить оба направления, они могут в конечном счете прийти к продукту, действительно близкому к совершенству (соответственно он перестанет быть лучшим только на местном рынке и получит признание во всем мире). В противном случае они добьются лишь бальзамирования марок, которые обречены на поражение при встрече с более удачными зарубежными аналогами. Что нужно сделать, чтобы добиться успеха в процессе изменения продукта и совершенствовании технологии его производства? Обратитесь к кайзен-стратегиям, займитесь поэтапными, постоянными совершенствованиями. В принципе кайзен-стратегия может показаться эквивалентом *-«принципа салями»*, однако это не совсем так. Последовательные изменения, быть может, едва заметные, в конечном счете, могут обернуться неприятным сюрпризом, когда потребители все-таки обнаружат *«обман»*.

Если вы отважились на серьезное усовершенствование продукта, приводящее к осязательному изменению его качества, попробуйте применить метод расширения производственной линии – пусть сохраняется производство существующего продукта, и одновременно выведите на рынок усовершенствованный продукт – возможно, по более высокой цене. Если вы

внесли в него значительные изменения, даже не пытайтесь скрыть их.

- Если вы не в состоянии «спрятать» внесенные изменения, оставьте пустые усилия. Рано или поздно различия все равно обнаружатся. И если покупатель придет к мысли, что его обманули, вы можете лишиться не только торговой марки, но и доверия потребителей ко всей вашей продукции.

- Усовершенствованный продукт отнюдь не означает для некоторых потребителей новую технологию процесса производства. Различайте «монотонные атрибуты», когда потребитель получает реальные дополнительные выгоды (например, снижение потребления энергии или экономию топлива), и «немонотонные атрибуты», оценка которых – дело вкуса (например, цвет вина или форма кастрюли).

- Если вы создаете новую нишу на рынке, постарайтесь защитить ее от посягательств видовой конкуренции (например, приучив покупателя к жевательной резинке без сахара, не давайте ему перейти на использование зубных эликсиров или дезодорантов для рта).

- Наиболее вероятно, что стандартным носителем марки будет продукт усовершенствованными монотонными атрибутами, причем чем больше в нем будет отличий, чем больше преимуществ он будет представлять, тем легче будет использовать его для продвижения марки. Устаревший же продукт, оставаясь на рынке, не позволяет конкурентам заполнить внезапно опустевшую нишу.

Другими словами, в основе существенного совершенствования продукта лежит концепция «жизненных циклов».

### Жизненные циклы марки или продукта

Теория жизненных циклов продукта и марки заключается в следующем: там, где есть жизнь, есть и смерть. Это естественный порядок вещей. Поскольку маркой продукты создаются, они должны умирать. Ими легче управлять, если маркетолог знает, какой жизненный этап проходит продукт: не принято, чтобы марки среднего возраста носили джинсы.

Задача маркетолога – максимизация прибыли в период существования товара на рынке. Сделать это можно, лишь внимательно наблюдая за жизнью продукта (рис. 17.1). Как только марка попадает в период спада, пора готовиться к ее торжественным похоронам – применение реанимирующих средств в подавляющем большинстве случаев лишь затягивает агонию, но не спасает умирающего.

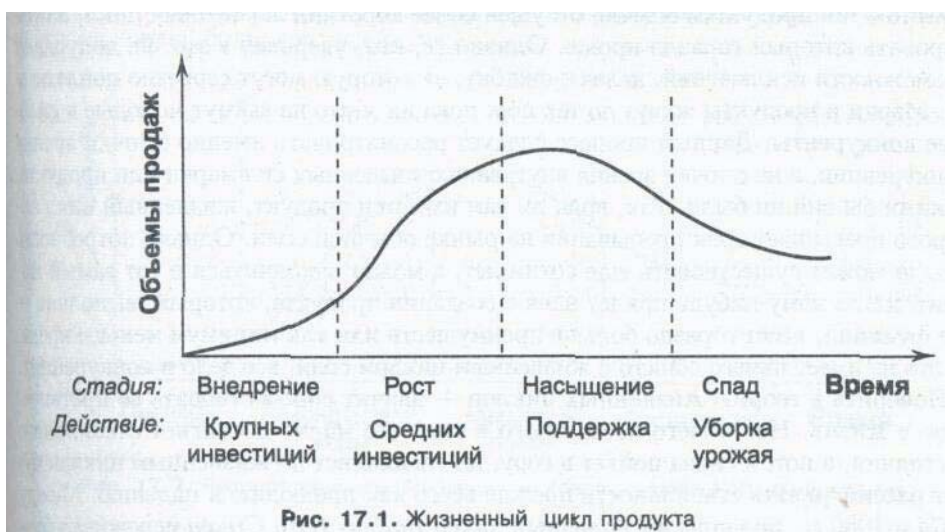


Рис. 17.1. Жизненный цикл продукта

На каждом этапе жизненного цикла у продукта или марки имеется свой круг потребителей: любители новинок, быстро реагирующие покупатели, медленно раскачивающиеся клиенты и отстающие пользователи. Первым быстро приедается новинка, и они переходят на другие продукты или марки – удержать их практически невозможно, да и не стоит стараться, они не изменяют себе. Вторым нужно некоторое время, чтобы присмотреться к товару, но затем они быстро воспринимают новинку. Третьи присматриваются дольше и медленно рас-

качиваются, но они-то и оставляют большинство постоянных потребителей, поскольку, привыкнув к товару, неохотно меняют предпочтения. Четвертые, реагируя на любые новинки чаще всего враждебно, со временем смиряются с тем, что и такой товар имеет право на существование. Зачастую для того, чтобы сделать решительный шаг, им нужны многочисленные подтверждения из различных источников, например не только телевизионная, но и печатная реклама (плакаты, газеты и пр.), и непременно – мнение других людей. Отстающие обычно подключаются к покупке товара довольно поздно, но сохраняют верность ему даже тогда, когда основная масса покупателей уже сбежала к другим продуктам или маркам. Доля таких людей невелика и затевать ради них на стадии спада реанимирующие мероприятия явно бессмысленно – они и так постепенно скупают все нереализованные вовремя остатки.

Некоторые фирмы пытаются иногда купить товары или услуги после того, как их жизненный цикл уже закончился или находится на стадии спада: абсолютно бессмысленный, не приносящий ничего, кроме убытков, каприз. Продукты умирают под воздействием конкуренции и ничего с этим поделать нельзя. В отличие от них марки (если продукты, продающиеся под ними, постепенно заменяются другими, более совершенными) могут существовать вечно. Марки, под которыми раньше продавалось мыло, впоследствии включают в себя моющие средства, затем составы с биодобавками, а теперь – концентраты. Тем не менее и марки смертны. Вместе с тем продуктам обычно отпущен более короткий жизненный цикл, анализировать который гораздо проще. Однако те, кто, уверовав в это, не допускают возможности исключений, делают ошибку, за которую могут серьезно поплатиться. Марки и продукты живут до тех пор, пока их место не займут молодые и сильные конкуренты. Данный процесс следует рассматривать именно с точки зрения конкуренции, а не с точки зрения внутренних жизненных сил марки или продукта, какими бы они ни были. Так, вряд ли вам известен продукт, жизненный цикл которого превышает срок пребывания на рынке обычной соли. Однако потребность в соли может существовать еще сотни лет, а может закончиться в тот самый момент, когда кому-нибудь придет идея о создании продукта, который, выполняя те же функции, несет гораздо больше преимуществ или как минимум меньше вреда. И это не имеет ничего общего с жизненным циклом соли, все дело в конкуренции.

Поверить в теорию жизненных циклов – значит способствовать ее претворению в жизнь. Нет ничего необычного в том, что марка достигнет стабильного состояния, а потом снова пойдет в гору, но специалист по жизненным циклам будет рассматривать стабильность прежде всего как прелюдию к падению. Между 1974 и 1980 гг. ирландский молочный ликер *Baileys Irish Cream* переживал бурный рост во многих странах. Циники прогнозировали, что быстрый рост приведет к столь же быстрому спаду. Действительно, когда пакетики ароматизированного чая заняли место транквилизаторов, объем продаж ликера стабилизировался. Кроме того, было очевидно, что потребители захотят попробовать и новые ликеры, но обнаружив, что по своим вкусовым качествам они уступают старым добрым маркам, вернутся к *Baileys*. Объем продаж ликера продолжал расти, а о жизненном цикле продукта совсем забыли, однако, если бы какой-то из новых ликеров превзошел *Baileys Irish Cream*, возможно, теория жизненных циклов получила бы еще одно подтверждение.

Некоторым может показаться ошибочным утверждение о том, жизненный цикл товаров широкого потребления продлевается при расширении ассортимента продукции, но вспомните успех стирального порошка *Tide*. Его изобрели в середине 1930-х гг. и продвигали на рынок под названием «*Чудо-порошок*». В течение последующих пятидесяти лет порошок претерпел около 70 значительных усовершенствований и теперь он известен на рынке как *Regular*, *Tide free*, а также как, порошок с отбеливающим эффектом – все в обычной упаковке или в виде порошка и жидкости. Одни потребители расценивают подобное расширение ассортимента товаров как усовершенствование, другие нет. Продолжительность жизни марки определяется жизнестойкостью, которую она обретает на всем протяжении своего присутствия на рынке.

#### **Чем отличаются продукты от товаров длительного пользования?**

В этой книге основное внимание уделяется товарам повседневного спроса. Однако теория жизненного цикла, возможно, имеет гораздо большее значение для товаров длительного

пользования или других продуктов, которыми пользуются до тех пор, пока они не «умирают» физически, не изнашиваются окончательно (рис. 17.2). Пройдет немало времени прежде, чем хозяйка дома заменит кухонную плиту на новую, более совершенную.



Новый продукт может покинуть плато по любой причине, само же плато останется до тех пор, пока не произойдет значительный прорыв в области технологий: например, цветные телевизоры заменили монохромные, затем последовали повышение точности изображения, цифровое кодирование — каждое новое изобретение ведет к смене поколений продукта. Маркетологи товаров длительного пользования обязаны отслеживать стадии жизненного цикла своего продукта, а не марки.

Одинаково опасны и постоянство, и изменения. Японским компаниям высоких технологий удастся с ними справляться. А вам?

## ТЕМА

### ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ПРОДУКТА

- Постоянно проверяйте — сохраняет ли ваш товар свою индивидуальность. Старайтесь использовать весь спектр преимуществ, которым обладают ваши продукты. Даже если конкуренты оказались в опасной близости, не забывайте о восприятии потребителей.
- Восприятие качества — самый яркий показатель будущих доходов компании. Не менее важную роль играет и постоянный уровень качества.
- Для того чтобы избежать деградации качества марки, используйте «принцип салями» наоборот — постоянные небольшие усовершенствования. Ваши покупатели будут довольны, узнав, что вы не жалеете ни сил, ни средств ради блага клиентов.
- Если вы добились успехов в сфере расширения ассортимента, не скромничайте. Расширение ассортимента товаров (более высокое качество, более высокая цена) увеличивает марочный капитал.
- Вы сами создаете жизненные циклы марок. Если вы хотите, чтобы марка жила вечно, постоянно совершенствуйте входящие в ее семейство товары.
- Продукты умирают только тогда, когда на рынке появляются более совершенные товары.
- Концепция жизненных циклов продуктов имеет особое значение для товаров длительного пользования.

## ГЛАВА 18

### НЕ ТОЛЬКО «ВЕЧЕРНИЙ ТУАЛЕТ»

Первоначальное впечатление -самое малое, на что способна упаковка

Основные вопросы

- Функции упаковки



- Первоначальное впечатление о марке – залог марочного капитала. Обновление внешнего вида упаковки
- Упаковку необходимо постоянно, но незаметно для потребителя совершенствовать
- Розничная торговля. Вывески и процесс покупки товаров в магазине в целом – «упаковка» розничной марки. Подобное утверждение применимо и к сфере обслуживания

### Функции упаковки

В наш век самообслуживания упаковка товара имеет очень большое значение и было бы ошибкой считать ее чем-то второстепенным. Когда покупатель впервые сталкивается с товаром в магазине, первое что он видит – упаковку – самую яркую черту марки. Некоторые специалисты даже предлагают создавать модель упаковки до появления продукта; если упаковка должна сообщать потребителю, что находится внутри, то почему бы ей не информировать об этом же и производителя? Возможно, это крайность, но известны случаи, когда именно упаковка создавала марку. Например марка *Long Life* – первое американское баночное пиво. Упаковка иногда диктует не только то, какими качествами должен обладать продукт, но и маркетинговую политику. Подобная ситуация имела место в случае с дезодорантами. Технические преимущества упаковки «испаряются» намного быстрее, чем преимущества, предоставляемые продуктом, ибо поставщики упаковки быстро начинают расширять свой рынок для привлечения большего числа заказчиков,

Простой пакетик чая, возможно, наилучшим образом продемонстрирует, как упаковка влияет на увеличение добавленной стоимости продукта:

- исчезла необходимость в заварном чайнике. Процесс заварки чая прямо в чашке упростил не только процедуру приготовления чая, но и мытье посуды;
- у производителей появилась возможность использовать более дешевое сырье (чайный лист меньшего размера).

Первоначально пакетик для чая был более важен, чем его содержимое. Лишь только когда он получил широкое распространение, маркетологи вновь обратили свое внимание на качество самого продукта.

***Упаковка часто выступает единственным источником информации о марке и о продукте, который приобретает потребитель.***

Утверждение о том, что более высокое качество совсем не обязательно сопровождается большим объемом сбыта товаров, применимо как к упаковке, так и к продукту. Упаковка должна соответствовать продукту во всех отношениях. Устаревшая бумажная этикетка на упаковке уже не привлекает потребителя. Поскольку информация о товаре, предоставляемая средствами массовой информации, носит отрывочный характер, у производителя отсутствует уверенность в том, что потребитель решил приобрести товар под влиянием увиденного рекламного объявления; только 20 % потребителей, приобретающих товар в первый раз, делают свой выбор под воздействием рекламной информации. А значит, упаковка зачастую – единственный источник информации о марке и о продукте, который приобретает потребитель.

Упаковка выполняет следующие функции:

- Рекламирует марку и продукт. В этой главе описывается возможное положительное влияние упаковки на марочный капитал.
- Позволяет увеличить сроки хранения продукта. Облегчает транспортировку и использование. Указанная на упаковке дата информирует и торговцев, и потребителей о сроках использования продукта.
- Участвует в создании имиджа продукта и позволяет рекламировать его в местах розничной торговли.
- Несет информацию о продукте. Сегодня возрастает давление со стороны потребителей, которые требуют, чтобы надписи на упаковке могли легко прочитать пожилые люди и люди с ослабленным зрением.
- Препятствует доступу к продукту посторонних лиц. Террористы и шантажисты внесли огромный вклад в понимание необходимости непроницаемой упаковки.



- Ощущение безопасности. Специальная упаковка затрудняет доступ детей к медикаментам и другим опасным предметам.
- Удобство. Ручки на упаковке позволяют свободно нести купленный товар, размер упакованного продукта максимально приспособлен для разового или многократного использования (например, одноразовые пакетики чая или литровая бутылка с растительным маслом), специальные приспособления облегчают использование продукта (к примеру, капельница или специальный носик на крышке).
- Облегчает использование товара. Для обеспечения полной безопасности упаковка должна легко открываться и обеспечивать максимально возможный (иногда годы) срок хранения.
- К упаковке предъявляются как юридические, так и технические требования, которые включают названия, штрих-код, инструкции, которые облегчают продажу и использование продукта.

### Первоначальное впечатление

Для большинства марок упаковка – важнейшая составляющая часть рекламной кампании. Часто флаконы из-под духов стоят гораздо дороже, чем их содержимое, потому что именно они формируют имидж качеству продукта. Упаковка определяет марку (отличие данного продукта от других), устанавливает качество (информирует о преимуществах продукта), увеличивает добавленную стоимость продукта и предоставляет потребителю определенные функциональные выгоды.

Маркировка упаковки должна быть хорошо заметной и одновременно ненавязчивой, исполнена в цветовой палитре, соответствующей марке, и одновременно быть современной и модной. Упаковка должна подчеркивать престижность и ценность покупки. Лежа на полке в магазине, она кричит потенциальному потребителю: *«Купи меня!»*, а затем плавно вписывается в интерьер вашего дома.

Дизайнерам упаковки можно только посочувствовать. Им приходится сталкиваться со случайными и противоречащими друг другу указаниями маркетологов, рекламного отдела, производителей, технологов, руководства компании, санэпидемстанции, пожарной охраны и т. д. И все потому, что упаковка выполняет те же функции, что и реклама (но только без помощи средств массовой информации) и при этом она еще обязана быть функциональной.

В штате некоторых компаний предусмотрена должность менеджера по дизайну; другие предъявляют к нему формальные требования:

- Мы будем упаковывать продукт в пакеты или в банки?
- Футляр должен быть цилиндрическим или иметь форму параллелепипеда?

В процессе обсуждения фантазия может быть безграничной. Дизайнеры высокого класса любят шокировать покупателей, считая, что выражение лица последних при виде продукта – основной показатель изобретательности художника. Этап создания упаковки, обсуждения идей – самая приятная часть работы маркетолога. Обратите внимание, что если эксперты компании не проявляют признаков беспокойства, возможно, ваш дизайнер не так уж хорош.

В 1990 г. всемирно известный производитель виски проводил конкурс на оформление новой товарной линии, на котором было предложено множество элегантных, соответствующих духу времени проектов. Но один поданный на конкурс проект кардинально отличался от остальных: он обыгрывал только черный цвет. Дизайнер, предложивший его, явился на конкурс без обязательного на таких мероприятиях костюма – те, кто не был с ним знаком, интересовались, не перепутал ли он кабинет директора компании с общежитием? Однако их более осведомленные коллеги знали, что конкурсант одет по последней моде. У него не было ни портфеля, ни бумаг, ни даже проектора. Дизайнер просто вытащил из кармана маленький белый мячик со словами: *«Это то, как я представляю сегодняшний продукт, а так, – он вытащил из другого кармана черный мячик, – я представляю новый»*. И получил заказ на разработку дизайна новой товарной линии.

### ***Весомость марочного капитала определяет прежде всего упаковка.***

Правильно сформулированные задачи и ограничения на дизайн не должны оставлять места для сомнений ни одному отделу компании: ни снабженцам, ни производителям, ни работникам сбыта.

Конечно, все аспекты, касающиеся функционирования продукта, очень важны, но наиболее существенно – первоначальное впечатление. Весомость марочного капитала определяет прежде всего упаковка. Представьте это как процесс переодевания к вечеринке или на собеседование: от вашего выбора будет зависеть, какое первое впечатление вы произведете на собеседника.

Каждая марка обладает собственной индивидуальностью, а от упаковки (как от платья) в большинстве случаев будет зависеть, захочет ли потребитель узнать о ней больше или нет – ведь встречаются-то по одежке! В супермаркете, в котором всегда много людей, потребитель старается побыстрее приобрести все необходимые ему товары, поэтому если первое впечатление о продукте будет невыгодным, он быстро пройдет мимо магазинной полки.

### **Обновление внешнего вида упаковки**

Так же как и прошлогодняя одежда обычно выходит из моды, устаревает и прошлогодняя упаковка. Ее нужно постоянно обновлять: если не каждый год, то по крайней мере раз в два года. Иначе рано или поздно марку придется полностью переделывать, что введет в заблуждение не только постоянных клиентов, но и остальных покупателей. Если потребитель заметил, что упаковка обновлена, значит, – это нужно было сделать намного раньше.

Обновленная упаковка может привлечь потребителей, которым приелась прежняя картинка, стимулировать сбыт продуктов, приобрести новых поклонников и обойти конкурентов. Все, что для этого нужно, – полет фантазии (который обеспечит новое видение продукта) да финансирование (необходимое для привлечения талантливых специалистов и выбора лучших решений).

Впрочем, эти предложения замечательно выглядят лишь на бумаге. Приглашение специалистов экстра-класса и принятие верных решений зачастую влечет за собой такие денежные траты, на которые вы и не рассчитывали. Однако новое видение и полет фантазии по крайней мере предоставляются бесплатно. Считается, что марку нужно обновлять – часто и понемногу, а не редко, но кардинально. Но из каждого правила есть исключения: если ваша марка испытывает серьезные проблемы в плане имиджа, необходимо принятие решительных мер.

Вы можете избежать чрезмерных денежных затрат на обновление марки при условии, что этот процесс проводится регулярно и хорошо организован. Иначе придется принимать кардинальные и весьма дорогостоящие меры. Вот какой разговор мне удалось подслушать в одной весьма уважаемой компании (из чувства такта я позволю себе сохранить имя марки, о которой ведется разговор, в тайне):

- *Марка X нуждается в новой упаковке.*
- *Я согласен.*
- *Когда я получу ваши предложения?*
- *Когда мы сможем позволить себе обновление.*
- *Когда это произойдет?*
- *Когда вырастет объем сбыта продукции.*

Как ошибались эти собеседники! Вопросы, касающиеся бюджета, не должны мешать делу: хорошая упаковка сама заработает на свое содержание.

Роль упаковки в оживлении продуктов, вероятно, возрастет, однако не следует забывать, что существуют определенные пределы, в рамках которых мы имеем возможность усовершенствовать отдельные продукты и маневрировать ценами.

Кстати, упаковка – одно из эффективных средств продвижения товара: если она привлекает внимание покупателя, значит она вполне справляется с одной из важнейших задач. Никто не отрицает необходимость и эффективность рекламы, однако деньги, затрачиваемые

на нее, заметно превышают затраты на упаковку. Если же учесть, что реклама данного продукта, как правило:

- тонет в массе других аналогичных материалов;
- преследует эмоциональные и информационные цели, которые не всегда сочетаются достаточно эффективно;

- забывается, если ее постоянно не повторять;
- испытывает на себе воздействие инфляции;
- вынуждена подчиняться установленным кем-то правилам;

то можно прийти к выводу, что упаковка способна решить многие задачи рекламы гораздо менее трудоемкими и более дешевыми способами, поскольку дает одно очень ценное преимущество: если потребители подошли к продукту настолько близко, что могут прочесть надписи на упаковке, они приблизились к нему на «*расстояние покупки*». Упаковка в руке потребителя намного лучше двух, лежащих на полке, или трех в рекламном объявлении.

### **Розничная торговля и ее «упаковка»**

Время от времени между компаниями, владеющими сетью ресторанов быстрого питания, такими как *McDonald's*, *Burger King* и другими, разгораются «*бургер-войны*». Основное внимание при этом обращается на продукт – его размер, цену, качество, методы приготовления самого бургера, булочек и сопутствующих блюд. Вопросы об уровне комфорта для посетителей, обслуживании, возможности выноса пищи домой чаще всего даже не обсуждаются.

Маркетолог, занимающийся разработкой упаковки, должен прежде всего задуматься о том, на кого ориентирована марка. Но если вы – маркетолог, занимающийся розничной торговлей, вы обязаны принять во внимание среду, в которой продукты будут продаваться с максимально возможной скоростью: разместить ли торговую точку на центральной улице или построить торговый центр на окраине города. Конечно, вряд ли целесообразно абсолютно одинаково оформлять все торговые точки, но марка, ее стиль должны быть всегда узнаваемы, должны привлекать внимание покупателей при любых обстоятельствах. При упоминании марки *Benetton* европеец прежде всего вспомнит об одноименных магазинах, а не о свитерах или команде «*Формулы-1*».

Розничная «упаковка» (дизайн магазина) может изменяться под воздействием следующих факторов:

- желаний создать обстановку, максимально благоприятную покупателям;
- изменения площадей, выделяемых под различные группы товаров в соответствии с потребностями покупателей;
- ограничений, вызванных особенностями планирования площадей;
- изменений в характере постоянной клиентуры;
- сроков жизни магазина (когда было построено здание или когда его в последний раз ремонтировали).

Успешное формирование и развитие капитала, которым обладает марка с яркой индивидуальностью, запоминающимся стилем, зависит от того, насколько опытные и профессиональны представители розничной торговли. Обновление «упаковки» магазина связано со значительными расходами. Частое ее изменение возможно только в соответствии с новейшими дизайнерскими разработками. Большинство магазинов обновляют интерьеры примерно раз в 5-6 лет.

Затраты на обновление магазина и товаров конкурируют с рекламным бюджетом. Многие компании не могут позволить себе большие расходы; в таком случае сделать правильный выбор очень сложно. Компании, уделяющие основное внимание функциональным и психологическим аспектам торговой марки, не ставят своей целью увеличение объемов сбыта. Марочный капитал более надежен, даже если положительный эффект его роста проявится не скоро.

## ТЕМА

### НЕ ТОЛЬКО «ВЕЧЕРНИЙ ТУАЛЕТ»

- Упаковка оказывает непосредственное влияние на функциональные, психологические и экономические аспекты марочного капитала.
- Переоценить значение общего вида и дизайна упаковки невозможно, ибо они определяют первоначальные впечатления потребителя.
- Постоянно (желательно ежегодно) незаметно обновляйте внешний вид марки. Если потребитель заметил изменения, значит, – их нужно было сделать давно и не так явно.
- Вывески и дизайн магазина – часть рекламы, возможно даже, единственная реклама, которую вы можете себе позволить. Изучайте, какое влияние оформление магазина оказывает на марочный капитал.
- «Принарядите» свою марку для «вечеринки» – и тогда потребитель не сможет устоять перед ее очарованием и обязательно пригласит на танец.

## ГЛАВА 19

### ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ ПО «БАБУШКИНЫМ СЛЕДАМ»

#### Марочная премия «лакмусовая бумажка маркетинга»

##### Основные вопросы

- Цена – лакмусовая бумажка маркетинга. Не просто ключ к высоким прибылям, но сила марки
- Стратегии ценообразования: «снятие сливок», проникновение, «инициатива наказуема»
- Оцените картину в целом
- Международная ценовая политика
- «Серый рынок» (арбитраж) подрывает позиционирование марки
- Слабые стороны классической ценовой политики
- Невидимая ценовая политика

#### Лакмусовая бумажка

Ценовая политика компании может быть и примитивной, и чрезвычайно запутанной, однако чаще всего она одновременно и проста, и очень сложна. Самая проценовая политика – следование в кильватере лидирующей на рынке марки, изменение цен вслед за ведущим производителем, когда цепная реакция повышения или понижения цен прокатывается по всему рынку. Такая политика оправдана для тех, кто просто зарабатывает деньги, не пытаясь хватать звезд с неба, считая, что борьба за деловой «Оскар» – несерьезное занятие для солидных бизнесменов. Другая крайность – разработка (часто с помощью масштабных компьютерных расчетов) разнообразных ценовых схем на всем пути следования товара от производителя к потребителю, напоминающих горные серпантины, когда за поворотом повышения цен следует резкий вираж к скидкам. Пройти по нему без единой ошибки может разве что *Гарри Гудини*, который, как нам представляется, перед своим появлением на сцене получил великолепную практику фокусника, работая менеджером по ценам.

Между этими двумя крайностями – широчайший спектр различных систем ценообразования, над которыми ночи напролет просиживают маркетологи и руководители компаний, начинающие предприниматели и зубры рыночной борьбы.

Без специальных предложений, ценовых войн, купонов и бесчисленных уловок, позволяющих вернуть потребителям незначительную часть их кровных, чтобы вынудить расстаться с большей, выгодная торговая сделка уже не будет казаться столь привлекательной, а процесс приобретения товаров станет прозрачным, как горный ручей. Многие производители

бакалейных товаров в США сегодня просто не умеют продать товар, не сделав специального предложения, ориентированного в первую очередь на оптовых и розничных торговцев. Сегодня розничный торговец требует от производителя самых разнообразных льгот и скидок даже в тех случаях, когда он не собирается снижать цену для конечного потребителя, который платит за все, не догадываясь о том, что мог бы приобрести товар подешевле.

У маркетолога, который, не задумываясь о последствиях, вводит сложные ценовые схемы, – явно не все в порядке с головой. Большинство таких схем – признак сумасшествия, тупик. Само их рождение свидетельствует о том, что и маркетологи, и торговля, и потребители просто устали от ценовых игр. Тем, кто увлекся играми с ценами, не следует забывать, что тактическое маневрирование ценой – лишь один (и не самый действенный) из целого набора приемов маркетолога. Эта игра до поры до времени могут приносить пользу. Не закидываетесь на ценах – главный инструмент продвижения марки и создания действительно солидного марочного капитала – единая концепция марки. Концепция, в которой цена – лишь один из многих, пусть и важный, элемент.

***Надбавка к цене – признак силы марки, ее отличие от конкурентов и проявление покупательских предпочтений.***

Многие фирмы отводят центральную роль в маркетинговых программах ценовой политике. И это оправдывает себя, если, конечно, специалисты не забывают, что кроме примабалерины в спектакле участвуют и другие солисты, не говоря уже о кордебалете. Марочная надбавка к цене – премия за качество товара, но, если оно отсутствует, марочная премия становится искрой, из которой разгорается встречный пожар. И тогда от попавшей в него марки остается лишь пепел воспоминаний. Однако в целом марочная премия – символ силы марки, показатель ее отличия от товаров конкурентов и потребительских предпочтений.

Принято считать, что цена товара прежде всего зависит от объема продаж: чем выше цена, тем ниже объем продаж. Это не всегда верно. Методы, частота и сроки изменения цен могут по-разному влиять на объем сбыта или на другую любую значительную переменную ценовой политики. Некоторые ученые и практики оспаривают данное утверждение, считая, что эластичность цены постоянна: одной то же изменение стоимости товара всегда одинаково отражается на объеме его продаж. Однако имеется немало свидетельств тому, что при определенных обстоятельствах повышение цены стимулирует продажи, например при условии, что оно сопровождается повышением качества продукта.

Чем же определяется роль цены в маркетинговой политике фирмы? Здесь мы можем выделить множество факторов. Например, цена усиливает или ослабляет позиции марки на рынке; цена сообщает покупателям и потребителям о том, на кого рассчитан продукт, продающийся под этой маркой; цена сообщает всем заинтересованным сторонам о качестве товара; специальные скидки с цены и другие методы маневрирования ценами усиливают или ослабляют другие маркетинговые мероприятия фирмы, направленные на продвижение продукта или торговой марки на рынок; в конкурентной борьбе ценовая атака часто решает исход боя.

В чем заключаются цели ценовой политики? Необходимо позволить потребителю приобрести товар по такой цене, которая со временем в максимальной степени увеличивает доходы владельца марки и укрепляет его рыночные позиции. Постоянство – составляющая приверженности потребителя к определенной марке. И то, и другое – дело привычки. День за днем потребитель по привычке приобретает понравившийся ему товар до тех пор, пока сама марка не начинает *«плохо себя вести»*, заставляя покупателя отказаться от нее. Резкие изменения ценовой политики выбивают потребителей из колеи. Если же очередная кампания по скидкам или наценкам неожиданно заканчивается, потребитель, ожидавший очередного понижения или резкого повышения цен, чувствует себя обманутым, что опять же негативно сказывается на его приверженности марке.

Это не означает, что сильные марки надежно защищены от ценовых потрясений. *Harrods*, крупный лондонский супермаркет, практикует сезонные распродажи в январе и июле. Было бы непоследовательно с его стороны отказаться от подобной практики. Распродажи проводятся для того, чтобы привлечь покупателей в магазин, провести телевизионную рек-

ламную кампанию, попытаться реализовать товары, не пользующиеся особым спросом, поэкспериментировать с новым ассортиментом товаров и напомнить о себе потребителям в период спада торговли. Такие распродажи повышают приверженность потребителей марке и марочный капитал. Ничто, даже увеличение объема сбыта не влияет так на достижение высокого уровня доходов, как уровень цен. Рис. 19.1 иллюстрирует классическое соотношение цены продукта и объема продаж. Оказывается, что ваши доходы максимальны в точке А: об этом говорится в каждом учебнике, но будьте настороже. Анализ такого рода излишне упрощен.

Здесь не рассматриваются подводные течения, с которыми сталкивается марка по мере продвижения по каналам распределения: чем определяется выбор покупателей, как осуществляется переход от одного уровня цен к другому в случае достижения цены равновесия? Кроме того, не учитываются скидки и специальные предложения, которые время от времени меняют характер продаж. Как это повлияет на график? Если ценовые структуры конкурентов на различных рынках значительно отличаются, то как к ним приспособиться и одновременно предотвратить переток товаров с намеченного рынка на другой? Как это повлияет на повторное приобретение товаров? Как уровень цен влияет на долгосрочный имидж марки? Как краткосрочная ценовая политика влияет на способность повышать цены в будущем?

Этот анализ также не рассматривает влияния инфляции, уровень которой в какой-то степени определяет ценовую политику. Стратегии установления цен в условиях низкой, средней и гиперинфляции значительно отличаются друг от друга. В некоторых случаях средняя инфляция является прекрасным прикрытием для маркетологов: установление слишком высокой цены, ведущее к кратковременной остановке предприятия, не сказывается на финансовых результатах.



Кроме того, в анализе подобного рода упускается из виду сегментация цен — возможно, наиболее перспективный метод увеличения доходов в следующем десятилетии. Установление цены в зависимости от различных групп потребителей позволяет максимально увеличить доходы отдельно для каждого сегмента рынка, что автоматически приводит к повышению совокупного дохода. Цену нельзя рассматривать только как отдельную цифру, это цепь взаимосвязанных звеньев, каждое из которых может продолжаться в разных направлениях. Каждое звено представляет собой цену, по которой один посредник продает товар другому, прежде чем продукт достигнет конечного потребителя. Когда в каждом рыночном сегменте устанавливается особый набор цен, каждая марка оказывается в центре большого количества денежных цепочек.

Каждая цепочка переплетается с аналогичными цепочками конкурирующих марок. Все они движутся по мультивалютным рекам, качаясь на волнах приливов и отливов инфляции. Если вы научитесь ориентироваться в этом *n*-мерном мире, вы позабудете о проблемах ценовой политикой. Оставьте простейшие схемы *цена-объем продаж*, подзубрите микробиологию, цепочки ДНК и сражайтесь за Нобелевскую премию в области разъяснения смысла цены. В реальном мире ценовая политика гораздо более непредсказуема, чем можно себе представить в теории. Вполне закономерно недоверие к компьютерным программам, разработчики которых уверяют жаждущих в том, что они способны предсказать многие изменения в ценовой политике. Большинство маркетологов рассматривают непредсказуемость ценовой

политики как некую константу (конкурентное соответствие), для того чтобы контролировать те немногие аспекты ценовой политики, которые подвержены изменениям. Даже при таком подходе далеко не всегда мы получаем желаемый эффект, особенно если менеджеры, как это часто происходит в крупных компаниях, имеют право изменять различные составляющие ценовой политики, не имея никакого представления о действиях коллег.

Цена – лакмусовая бумажка успешного маркетинга, потому что она напрямую связана с краткосрочной и долгосрочной рентабельностью марки. Она показывает слабость или силу, уверенность или робость, способность менеджмента контролировать ситуацию или раскрывает перед публикой замешательство высшего руководства. Цена – важнейшая составляющая марочного капитала. Если вы предпочитаете отслеживать динамику этого единственного показателя величины марочного капитала (осторожно, опасность!), пожалуй, оптимальным является средняя устойчивая розничная цена семейства марок.

### Стратегия ценовой политики

Стратегическая ценовая политика должна соответствовать позиции марки на полке магазина и в умах покупателей. Основные ценовые стратегии разработаны для ситуации, когда марка занимает лидирующие позиции на рынке и когда она находится в положении догоняющего.

- *«Снятие сливок»* – высокая входная плата для вступающих на рынок. Обычная ситуация, характерная для рынков предметов роскоши. По мере того как на рынке появляются новые конкуренты и рынок растет, прибыль и цены уменьшаются. Пока компания удерживает лидерство, ее доходы растут вместе с рынком.

- *«Проникновение»* – обратная ситуация – низкие барьеры на входе. Возможно потому, что потребители не пылают особым энтузиазмом в отношении этой категории товаров, может быть, рынок переживает критический период, но *«входные билеты»* на него продаются *«ниже номинала»*. Как только рынок стабилизируется, лидирующая марка может повысить цены и оправдать инвестиции.

- *«Инициатива наказуема»* – стратегия, которой обычно придерживаются не первоходцы рынка, а те, кто следует за ними. Крупная компания имеет возможность подождать, наблюдая за началом игры на новой территории, и затем, в случае благоприятного развития ситуации, вступить в нее, стремясь захватить новый рынок одним ударом. Возможно, кому-то это не нравится, но бизнес есть бизнес. И наоборот, если вы вступаете на новый рынок, его старожилы могут встретить вас прицельным огнем по заранее пристрелянным позициям, поэтому бейте первым.

- *«Следи за лидером»* – стратегия, применяемая припозднившимися новичками, которые предпочитают, чтобы их продукт отличался от товаров-конкурентов качеством или потребительскими свойствами, но не ценой. Обычно манипуляции с ценами начинаются только после того, как преследователь *«достал»* лидирующую марку.

***Независимо от вашей стратегии на рынке вы должны убедиться, что цена и занимаемое маркой место на рынке соответствуют друг другу.***

Некоторые маркетингологи склонны к компромиссам. Возможно, такая практика имеет право на жизнь, однако вряд ли она принесет большие дивиденды, особенно если ваша компания выходит на незнакомый рынок. Независимо от того, придерживаетесь ли вы агрессивной стратегии или предпочитаете компромисс, убедитесь, что цена и занимаемое маркой место на рынке согласуются друг с другом. А теперь повнимательнее рассмотрим наиболее распространенные ценовые стратегии.

#### «Снимаем сливки»

Можно много говорить о том, как именно повысить цены. Во времена инфляции, например, ваши цены должны показывать пример рынку. Установление максимально возможной марочной премии способствует формированию марочного капитала и затрудняет дейст-

вия конкурентов, которым приходится решать проблему возможного снижения объема продаж. Инвестиционная активность может быть умеренна, ведь при высоких ценах прибыль не заставит себя ждать. Только, блуждая в розовом тумане, не забывайте о двух пеньках, которые могут попасться вам под ноги. Во-первых, возможно (в зависимости от категории продукта), вы вышли на критические объемы производства. И, во-вторых, не забывайте о конкурентах.

Модные престижные товары (например, хула-хуп – гимнастический обруч в 1960-е гг.) мгновенно сметаются с прилавков. В этот момент особенно высока может быть экономия от масштабов производства; предельные издержки низки, а постоянные – высоки. Вы можете без опаски наращивать производство, так как вашим союзником становится розничная торговля, блокирующая вход на рынок товарам, которые не в состоянии обеспечить стремительный рост объемов продаж.

### **Проникновение**

Умение уловить момент стремительного роста продаж можно сравнить с набегающей волной: упустишь ее – упустишь все остальное. Поймаешь – обеспечишь такой уровень продаж, который позволит снизить расходы на рекламу. Одно из основных отличий виноводочной промышленности от пищевой – разница в методах ценообразования. Производители спиртных напитков обычно устанавливают высокую марочную премию даже для новых сортов продукции, а производители продуктов питания используют тактику проникновения на рынок. Отчасти это различие связано с различным отношением потребителей к истории марок спиртных напитков и продуктов питания, к наследию, необходимому для того, чтобы покупатель принял марку в круг близких друзей. Знание об истории марки оказывается более существенным для спиртных напитков, формирование у потребителя привычки к которым требует гораздо больше времени.

Торговля продуктами питания предполагает высокую скорость их реализации. Для этого розничный торговец должен быть уверен, что основную часть рекламных обязанностей выполняет упаковка продукта. Ценовая политика проникновения поощряет к экспериментам. Одновременно она затрудняет действия конкурентов, которые хотели бы попасть на новый рынок. Когда полки магазинов забиты товаром, а прибыль относительно низка, новичкам не гарантированы даже крошки пирога.

### **«Инициатива наказуема»**

История компьютерной промышленности изобилует примерами столкновения компаний-«ветеранов» отрасли и новичков, основным оружием которых были низкие цены. Когда у компании *Apple* возникли проблемы с ее «Мак»-ами, это привело к резкому повышению издержек. В это же время фирмы-новички под давлением конкуренции значительно снизили цены на персональные компьютеры. *Apple* получила удар удвоенной силы. Остановить спираль понижения цен почти невозможно. В конце концов компании или разоряются, или уходят из бизнеса до лучших времен. Однако, если вы не обладаете магическими способностями, чтобы остановить движение по спирали снижения цен, единственный выход – научиться не сваливаться в нее.

Попытка управлять техническим развитием, например, в электронной промышленности заранее обречена на провал, гораздо больший эффект дают давно известные, прекрасно зарекомендовавшие себя на практике методы, такие как отказ от регулирования цен, снижение тарифов или увеличение квот, регулирование сроков действия патентов.

Если вы заметили первые признаки начала ценовой войны, немедленно примите контрмеры. Тем самым вы укрепите потребительскую и покупательскую лояльность и усложните жизнь конкурентам. Безусловно, принятие такого решения связано с нелегким выбором: краткосрочные доходы несомненно будут ниже планируемых и даже ниже, чем в случае, если вы не будете предпринимать никаких действий. Однако с точки зрения длитель-



ной перспективы вы обезопасите себя от гораздо больших потерь.

Возможно, вы не поверите нашим словам. И будете совершенно правы: отдельные исключения не могут служить доказательством стройной теории. Каждый случай необходимо рассматривать отдельно. Любая компания, столкнувшаяся с подобными проблемами, должна рассчитывать прежде всего на собственные силы и обратиться в первую очередь к расчетам. Тем более, что менеджер лишен возможности сделать второй выстрел; перемотка видеопленки не позволит вам заново сыграть пьесу. Необходимо варьировать различные стратегии, применяя их по мере надобности. Создание ложных моделей рынка требует массы времени, которого у вас нет, и огромных денег. Обыкновенный персональный компьютер и база данных обеспечивают достаточным количеством информации, чтобы ответить на возможные «а что если» за несколько часов. Полученная информация поможет вам правильно отреагировать на возникшие затруднения, однако было бы лучше сделать аналитические оценки своевременно, до принятия решений об изменении ценовой политики.

Альтернативное решение может заключаться в выпуске фланговой марки, занимающей ту же нишу, что и марка, которая подверглась атаке конкурентов. Цель данной акции проста – отвлечь внимание конкурента от вашего основного кормильца. До тех пор, пока ваша фланговая марка позволяет минимизировать потери, вы уверенно лидируете.

### Кто же устанавливает цены?

Ценовая эластичность – экономический показатель, позволяющий определять влияние изменений цены товара на объем его продаж. Вам необходимо ориентироваться в том, что это такое (а также эластичность цен и перекрестная эластичность), для того чтобы уверенно чувствовать себя в мире информационных технологий.

Прохладные, устланные коврами офисы компании *Megabrand Global* заставлены компьютерами, на которых круглосуточно моделируются возможные последствия изменений в ценовой стратегии. Датчики, установленные на рынке, чутко следят за изменениями в действиях конкурентов, в покупательских и потребительских настроениях и предпочтениях. Компьютеры компании *Megabrand* рассчитывают показатели эластичности; на основе данных о количестве покупок и их соответствии прогнозам маркетологов устанавливают зависимость предельных издержек от объемов продаж. Сотни и тысячи переменных, которые влияют на ценовую политику компании, обрабатываются с помощью новейших информационных технологий. Презентации, проводимые компанией, широко освещаются в средствах массовой информации, решения о маркетинговой политике принимаются на основе коллективных суждений, а служба сбыта устанавливает прекрасные отношения с партнерами.

***Потеря контроля над ценовой политикой нередко обусловлена не только возрастанием влияния розничной торговли, но и сложностью мультинациональных бизнес-структур.***

Эта фантастическая картина существует в реальной жизни, но для большинства (не всех ли?) компаний она еще долго останется несбыточной мечтой. Да, никто не оспаривает тот факт, что моделирование ценовой политики должно основываться на фактических данных. Однако вы должны быть уверены, что аналитическая модель построена с учетом особенностей рынка вашей компании, а не базируется на общих постулатах экономической теории. Иначе ваша торговая марка превратится в обыкновенный товар широкого потребления, производитель которого никому не интересен.

На практике, несмотря на растущие горы распечаток, *Megabrand* назначает цены, опираясь на интуицию своих наиболее влиятельных менеджеров. Возможно, этому есть объяснение: именно менеджер должен определять цену, потому что он долго учился искусству бизнеса, да и ведет он себя достойно, пользуется уважением коллег. Мы также считаем, что руководство должно делегировать ответственность за ценовую политику бойцам, постоянно находящимся на передовой. Может ли служба сбыта отвечать за неудавшиеся сделки, если она не имеет права изменять цену продукции? Усиление влияния розничной торговли ведет к тому, что контроль над маркетинговым бюджетом все больше должен сосредоточиваться в

руках менеджеров по продажам, хотя высшие руководители с трудом отдают себе в этом отчет. Руководство одной из крупнейших компаний по производству прохладительных напитков, с филиалами по всему миру, обнаружило, что у ее менеджеров только в странах ЕС в арсенале около сотни различных приемов передачи денег потребителям. Для того чтобы это выяснить, потребовался год только потому, что трудно было подобрать столько синонимов для перевода слова «скидка». Так по крайней мере утверждали менеджеры. Автономия ценовой политики соблюдается очень строго и надежно защищена от постороннего вмешательства.

В начале 1970-х гг. от 15 до 40 % маркетингового бюджета марки в американской пищевой промышленности использовалось для предоставления различного рода скидок. Спустя 20 лет эта цифра выросла до 80 %. Розничные торговцы терроризируют поставщиков требованиями американского «черного нала» за место на полке магазина, который оформляется как «выигрыш в казино», и «белого нала» – компенсации издержек за нахождение товара на полке магазина и занесение марки производителя в базу данных розничной торговли. Бурный поток различного рода тактических скидок совершенно необходим, для того чтобы расширить присутствие товара на рынке, увеличить скорость оборота (рейтинг продаж) и повысить уровень конкурентоспособности. Розничные торговцы, утверждающие, что их прибыль не выходит из коридора 1-2 %, настаивают на том, что такая тактика – основа их выживания. Возможно, утверждают они, скидки и ослабят марку, которая долго кормила и нас, и наши семьи, но сегодня мы крайне нуждаемся в деньгах, пусть даже марка истекает кровью.

***Определите, кто выносит решения по ценовой политике (предоставлению скидок) компании, и еще раз проанализируйте, справляется ли менеджер со своими обязанностями.***

Потеря контроля над ценовой политикой нередко обусловлена не только усилением влияния розничной торговли, но и сложностью мультинациональных бизнес-структур. Данные бухгалтерского учета в крупных организациях не всегда отражают реальное состояние дел. В отношении маркетингового бюджета вопросов обычно не возникает, но каковы объемы скидок, предоставленных компанией, прежде чем данные об обороте попадают в графы баланса? В век, когда прайс-листы достойны литературных премий, что же такое цена? Мы знаем об огромных гибких системах скидок, различных квотах, премиях, поддержке торговли, вознаграждениях за лояльность, выплатах черным и белым «налом». В крупной организации каждый отдел пытается влиять на поведение потребителей, чтобы повысить эффективность своих операций, накапливая опыт применения различных уловок. В конечном итоге только несколько (иногда не остается никого) человек понимают, что же все-таки происходит, отдают себе отчет, что прибыль компании сокращается.

Крупные организации не должны даже пытаться определить, что произойдет, – они обязаны понимать, что происходит:

- Забудьте о сложных компьютерных моделях (на практике простейших), разработчики которых утверждают, что умеют определять оптимальную цену.
- Попробуйте создать свою систему, позволяющую отслеживать цены вашей марки во время ее прохождения по каналам распределения и в каждом потребительском сегменте.
- Определите, кто выносит решения по ценовой политике компании (предоставлению скидок), и еще раз проанализируйте, справляется ли менеджер с возложенными на него обязанностями. Если ваш отдел маркетинга ведет неправильную ценовую политику, организация сбыта обойдется вам в копейку.
- Если вы обладаете необходимыми техническими возможностями, начинайте создавать базу данных, которая позволит вам моделировать последствия решений об изменении цен на продукцию так, чтобы менеджеры учились не только на своих ошибках.

### **Международная ценовая политика**

Реалии сегодняшнего дня требуют установления контроля над ценовой политикой и сохранения гибкости в региональной торговле. Причем с каждым днем, после 1 января 1992

г., актуальность данного требования (для западноевропейских компаний) возрастает. Сегодня розничная торговля осуществляет закупки в любой стране ЕС по своему выбору. Торговцы объединяют усилия, обмениваются информацией о положении дел на рынке или осуществляют совместные закупки. Брюссель (в котором обосновались центральные органы ЕС), пытаясь максимизировать доходы сельхозпроизводителей и минимизировать розничные цены, перемешал все и вся. Но кого волнуют проблемы отношения промышленности и торговли, если потребитель получил возможность заключать выгодные сделки?

Усиление влияния розничной торговли особенно ярко демонстрируется опытом немецких супермаркетов. По мере приближения 1992 г., который должен был стать первым годом по-настоящему общего рынка, маркетологи осознали, что торговые ассоциации и холдинги получают возможность диктовать уровень доходов производителей всей Европы. До тех пор пока последние не предприняли ряд серьезных шагов, каждый европейский розничный торговец имел возможность приобретать товары по самым низким расценкам. Наиболее низкие цены по многим категориям товаров установились в Германии. Здесь очень развита сеть супермаркетов, сохранились воспоминания об ужасах гиперинфляции 1920-х гг., а главное, немецкий потребитель считает по-настоящему хорошими только недорогие товары. Возможно, поэтому или в связи с сильной немецкой маркой в немецких магазинах установились минимально возможные цены. А если бы компании-производители повысили цены, немецкие менеджеры по продажам тут же поспешили бы к задним дверям супермаркетов с сумками наличных из маркетингового бюджета.

Сегодня маркетологи заняты поисками способов, которые позволили бы перехватить инициативу у розничной торговли и некоторых подразделений собственных компаний. Ведь в любой мультинациональной компании существуют проблемы с разделением обязанностей менеджеров в формировании региональной и мировой ценовой политики и доходов, а также с обменом информацией и проведением разведывательной деятельности по отношению к своим конкурентам. Как уже упоминалось выше, проблема выходит за границы Европы. Самый простой способ сегментирования мирового рынка – учет особенностей каждой конкретной страны. Если вы сможете установить оптимальную цену в каждом сегменте, ваши доходы максимально увеличатся даже при значительной разнице в региональных ценах. Современные средства связи привели к созданию в начале 1970-х гг. арбитражного (или «серого», «параллельного») рынка. Оптовый торговец в стране *A* (низкая цена) перепродает часть закупленного у производителя товара арбитражеру, рассчитывая на то, что последний перепродает его в стране *B*, а полученную прибыль сообщники поделят между собой. Приобретая товары в стране *A*, покупатель, например супермаркет, гарантирован от наводнения продуктами своего собственного рынка, *B* тоже время он может купить товары у того же арбитражера, если его условия лучше, чем предложение официального дистрибьютора в стране *A*.

Покупатель счастлив (поскольку имеет возможность приобретать товары по низким ценам), его радость разделяют и розничные торговцы, и арбитражеры, и власти, ответственные за регулирование рынка (как же, вот вам преимущества свободного рынка в действии). Владелец марки и местный маркетолог пребывают в растерянности: стратегия сегментации подорвана изменением позиционирования марки, на которую установилась не просто низкая, но недопустимо низкая цена. Если продукт давно известен на рынке страны *B*, но является новинкой для страны *A*, где производителю необходима более высокая норма прибыли для создания рынка, деятельность арбитражеров мешает производителю снизить цены. Так краткосрочный интерес потребителя вступает в противоречие с долгосрочными.

Власти, занимающиеся регулированием рынка, знают, что дистрибьюторы заинтересованы в защите. Известно огромное количество ухищрений, которые позволяют государству поддерживать баланс интересов владельцев марки, дистрибьюторов, розничных торговцев и потребителей. Однако очень часто власти, отрицая логику экономической целесообразности, следуют психологическим стереотипам. Не стоит полагаться на государство, ибо решения властей непредсказуемы. Рассчитывайте только на собственные силы и теорию «ценового коридора», разработанную профессором *Германом Саймоном*. Его концепция состоит в следующем: производитель не может поддерживать одинаковые цены на свой товар в странах,

скажем, Европейского сообщества по крайней мере до тех пор, пока не будет введена единая валюта. С другой стороны, существует коридор, в рамках которого варьирование ценами приносит несомненную пользу, позволяет осуществлять ограниченное сегментирование и минимизировать потери от арбитража. Ширина этого ценового коридора определяется чисто прагматическими соображениями, направленными на лишение арбитражеров возможности извлечения прибыли. Необходимо, чтобы цены производителя в различных странах не выходили за границы коридора; выравнивать их нет необходимости (рис. 19.2).

Однако такая политика может стать неприемлемой для многих (иногда всех) дистрибьюторов отдельных стран (см. гл. 7).



### Классические трудности ценовой политики

Компьютеры еще не разрешили ни единой маркетинговой проблемы. Они просто прокладывают дорогу к поиску приемлемого решения. В условиях конкуренции тактика ведения ценовой политики напоминает игру в покер, когда вы делаете ставку первым. Однако ваши соперники реагирует настолько быстро, что нередко им удается сорвать банк практически одновременно с вами. Давайте вспомним купонную лихорадку в алкогольной отрасли США. Менеджеры по выпуску продукции предложили ввести купоны, дающие потребителям право сэкономить \$1 на следующей покупке, что должно было бы улучшить показатели объема продаж. Получение наличных за большинство этих купонов не предусматривалось. Расчет делался на формирование лояльности потребителя к марке или по крайней мере на стимулирование продаж. Более того, предполагалось, что введение купонов позволит неявным образом снизить цены на спиртное для группы покупателей, чувствительных к цене, и, не снижая доходов от реализации продукции, потребителям, которых не волнует проблема цен. Представители служб сбыта особенно любят этих покупателей, потому что они помогали им выстраивать взаимоотношения с розничными торговцами.

На этом-то поле и развернулась жесточайшая конкурентная борьба. Продажи большинства марок спиртного сопровождалась выдачей купонов, стоимость которых возросла с \$1 до \$2, а затем и до \$5 при покупке одной бутылки и сравнялась с ценой бутылки вина. Каждая вторая бутылка вина доставалась покупателю бесплатно. Что еще хуже, производители начали выплаты наличными по своим купонам. Сумасшедшая гонка и огромные убытки привели к мгновенному исчезновению купонов на алкогольные напитки.

*Тактические удары и скидки – важный, но опасный инструмент. Будьте благоразумны, обращаясь к нему.*

Разбрасываться деньгами – сумасшествие. Каждый участник конкурентной борьбы тратит деньги, и это в глазах потребителя делает марку дешевле. Главная задача маркетинга – увеличение, а не уменьшение марочного капитала. Некоторые скептики все еще верят, что деньги вы потеряете так или иначе, зато введение купонов позволит увеличить объем продаж. Тактические удары и скидки – важный, но опасный инструмент. Обращаясь к нему, будьте благоразумны,

Вот классические слабые места ценовой политики:

- Не имея представления о том, что происходит на рынке в целом, отдельные маркетологи ведут ценовую политику в узком его секторе. При этом они, не обладая достаточным опытом, не осознают возможных побочных эффектов своих решений, не умеют просчитать реакцию конкурентов, ставят перед собой только краткосрочные цели, игнорируя перспективы развития компании.

- Объединение с частной торговой маркой как реакция на ценовую конкуренцию. Данное решение ведет к тому, что марочный продукт превращается в товар широкого потребления. Марки должны отличаться друг от друга и предлагать потребителям дополнительные преимущества. Компания *Nescafe* повысила качество товаров и *повысила* цену, увеличив рекламу. Компания *Burger King* в 1994 г. значительно увеличила размер гамбургеров, вместо того чтобы снизить цены.

- Парадоксально, но если цена вашего товара не соответствует его качеству (вспомните «черную пятницу» *Marlboro* в 1993 г.), единственный выход – резкое снижение цен и пропагандистская кампания, направленная на то, чтобы убедить покупателя в том, что проблема решена. Иногда вам понадобится небольшая передышка, чтобы восстановить силы и снова вступить в борьбу. Компания *Philip Morris*, значительно снизив цены на сигареты *Marlboro*, усилила маркетинговые воздействия и добилась несомненного успеха: после того как ее позиции на рынке были восстановлены, начался быстрый рост цен. Каждый потребитель узнал о снижении цен, но мало кто заметил, что они начали возрастать.

- Одно из основных правил гласит, что снижение цен, направленное на воспрепятствование появлению на рынке новых конкурентов, ошибочно. В то же время именно этот метод лежит в основе стратегии «снятия сливок»: плати высокую входную плату при вступлении на рынок и резко понижай цены каждый раз, когда появляется новый конкурент. Если вы собираетесь применить эту стратегию, помните о необходимости жесткой и последовательной политики. В данном случае лучше перестараться, чем пребывать в бездействии.

- Настоящую ценовую политику невозможно контролировать. Обычно функции, выполняемые службой сбыта и отделом маркетинга, находятся в противоречии. Решение этой проблемы зависит от культуры бизнеса.

### **Закамуфлированная неневая политика**

Одно из основных правил гласит (хотя основных правил не существует): стратегия установления цен должна применяться уверенно, жестко и по возможности незаметно. Используйте как прикрытие инфляцию. Если вы хотите, чтобы вашему примеру последовали конкуренты, убедитесь в том, что их своевременно известят о каждом вашем шаге. В противном случае постарайтесь переключить их внимание на кого-то из ближних.

«*Бабушкины следы*» – игра, в которую играют дети всего мира (называться она может по-разному). «*Бабушка*» отворачивается к стене, другие участники игры должны успеть добежать до нее и дотронуться. Но передвигаться они могут только тогда, когда она этого не видит. Если она замечает, что кто-то из игроков движется, он возвращается обратно на свое прежнее место. Потребители предпочитают снижение цен повышению. Это очевидное утверждение лежит в основе стратегии заметного понижения цен и невидимых подъемов – стратегии «*бабушкиных следов*».

Должна ли ценовая политика подвергаться маркетинговому анализу? Поинтересуйтесь у покупателей и потребителей, какова будет их реакция на повышение или понижение цены? Ответ будет следующим: наша задача сохранить свои деньги. Покупателям не нравятся повышения цены, но и их понижение часто не вызывает особого восторга. Если исследователи рынка будут задавать гипотетические вопросы, они получат соответствующие ответы. Рациональные покупатели предпочитают при неизменном качестве товара заплатить меньше, но это зависит от степени их рациональности. Когда потребитель отвечает на заданный вопрос, он обращается к рациональному сознанию; совсем не обязательно, что в действительности, под влиянием эмоций, он поступит так, как когда-то собирался. Марка олицетво-

ряет постоянство, неизменность, нечто вечное в меняющемся мире. В эпоху постоянных изменений постоянство марки превращается в точку опоры.

Один из способов маскировки ценовой политики – использование фактора сезонности торговли. Многие компании повышают цены сразу после того, как проходит пик сезонной торговли, когда и потребители, и торговля удовлетворили свои потребности и не в настроении покупать что-либо еще. Другая возможность внесения изменений в ценовую политику появляется в начале сезона, когда покупатель настроен миролюбиво и не намерен участвовать в торговых войнах, когда человек в прекрасном настроении возвращается из отпуска и спокойно относится к любому рода изменениям. Повышайте ваши цены до праздников; снижайте, если имеете возможность, после праздников.

Возможно, ценовая политика – нечто большее, чем игра «бабушкины следы», но игровой подход прекрасно зарекомендовал себя даже в отношении рациональных взрослых.

## ТЕМА

### ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

- Ценовая политика – лакмусовая бумажка маркетинга; большее значение имеет только продукт.

- Тактика следования за лидером, как правило, наиболее безопасна.
- Прежде чем вступить на рынок, определитесь со стратегией ценообразования.
- Ценовую политику, скидки, специальные предложения необходимо постоянно контролировать в том смысле, что менеджеры, принимающие основные решения, должны видеть и понимать картину в целом.
- Почаще играйте в «бабушкины следы».

## ГЛАВА 20

### СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ-ЛИЧНОЕ ДЕЛО КАЖДОЙ КОМПАНИИ

**Иногда к ним относятся как к Золушке маркетинга-микс, хотя она уже примеряет хрустальную туфельку**

Основные вопросы

- Активные мероприятия по связям с общественностью
- Дружеские отношения со средствами массовой информации
- Пассивные мероприятия по связям с общественностью. Воспользуйтесь возможностью выйти из кризиса
- Терпение и тщательный отбор
- Высокомерие и специализированные средства массовой информации

#### Активные мероприятия по связям с общественностью

Связи с общественностью, или публик рилейшнз (*Public Relations*), или просто *ПР* – один из способов доведения до сведения рынка информации (естественно, положительной) о вашей компании. Зачем покупать рекламное место, если существует возможность опубликовать сообщение о высоком качестве ваших товаров или бурной деятельности вашей компании в газетах и журналах бесплатно? Тем более, что перед нашими глазами пример торговой марки *Moet et Chandon*, которая значительно укрепила свое влияние на рынке шампанского в Европе исключительно с помощью мероприятий по связям с общественностью, избегая шумных рекламных кампаний. В то же время с грустью приходится констатировать, что большинство компаний не умеют устанавливать прочные связи ни с СМИ, ни с общественностью.

Журналист, которому ежедневно, еженедельно приходится заполнять свою колонку в

газете, нуждается в интересных новостях, в сенсациях, иначе его материалы быстро наскучат и публике, и главному редактору. Поймите, что марка вашей компании, ее имя – постоянный источник очарования для маркетологов, отнюдь не для публики. Шампанское, естественно, ассоциируется с торжественными событиями, а вот информация о высоких технологиях интересна узкому кругу специалистов. Менеджер должен прежде всего определиться в выборе метода продвижения марки: с помощью ПР, рекламной кампании или через профессиональные ассоциации. Для большинства компаний усилия, направленные на то, чтобы название марки прозвучало в вечерней информационной программе, обойдется намного дороже, чем средняя рекламная кампания. Поскольку менеджеру, весьма вероятно, неизвестны возможности ПР, парочка наблюдательных представителей агентства по связям с общественностью должна рассеять туман. Учтите, что рекламное агентство обычно настаивает на том, что вместо организации ПР-мероприятий оно хотело бы получить «живые» деньги. Действительно, рекламная кампания – альтернатива ПР-мероприятиям. Очень немногие компании могут позволить себе и проведение шумных презентаций, и рекламную кампанию. Однако, используя в качестве основного оружия мероприятия по связям с общественностью, вы можете создать действительно весомый марочный капитал.

В следующем разделе мы поговорим об альтернативных действиях, и в частности о стратегии пассивных ПР-мероприятий. Каждая компания должна использовать весь спектр ПР-мероприятий. Общение с потребителем – хлеб и масло марки. Здесь же мы расскажем о специализированных средствах массовой информации – ССМИ (тематические передачи на ТВ и радио, отраслевые газеты, журналы, а также разнообразная информационно-рекламная продукция фирм – каталоги, пресс-релизы и пр.), общение с которыми требует несколько иной тактики. Обычно ССМИ используются для установления связей с розничной и оптовой торговлей или другими деловыми посредниками, хотя на самом деле с куда большим интересом их читают ваши конкуренты.

Если ваша стратегия состоит в проведении активных мероприятий по связям с общественностью, не забывайте о следующих основополагающих принципах:

- Обычно составление и рассылка пресс-релизов – пустая трата времени, за исключением тех моментов, когда нужно распространить действительно важные интересные новости, такие как сообщение о поглощении некоей компании.

- У вас должны быть очень хорошие отношения с несколькими ведущими журналистами высокого класса. Если у вас нет подходящих знакомых или хотя бы кандидатур, наймите агентство, профессионально работающее с СМИ. Будьте готовы к тому, что работники агентства будут утверждать, что должны согласовывать каждое слово с редактором газеты или телевизионным продюсером. Обычно они говорят правду.

- Удачные мероприятия по связям с общественностью, скорее, случайность. Организованные кампании позволяют увеличить вероятность успеха. Когда американским производителям горячительных напитков в 1989-1991 гг. под влиянием антиалкогольной пропаганды запретили пить дифирамбы своей продукции, объем продаж резко упал. Однако в программе «60 минут», которую смотрят свыше 20 млн телезрителей, прошла информация о «французском парадоксе», согласно которому высокое содержание жиров в блюдах французской кухни становится безвредным, если гурман выпивает за обедом бокал красного вина. Объем продаж французского вина *Caberne Sauvignon* сразу после передачи подскочил на 45 %, а через два месяца темпы роста составили 25 % в месяц. Производители вина уверены, что и остальные 200 млн жителей США что-то да слышали о французском парадоксе, поскольку столь полезное свойство красного вина стало действительно интересной новостью для СМИ.

- Сделайте журналистов настоящими партнерами, не пренебрегайте их советами. Их специально обучали навыкам общения с людьми, и они могут представлять, какой эффект произведет на потребителей готовящаяся публикация. Если они считают, что ангел смешон, возможно, именно так оно и есть на самом деле.

- Интерес журналистов к эксклюзивным историям объясняется смешанным характером взаимоотношений между маркетологами и средствами массовой информации. Одной-двух

историй достаточно, для того чтобы покрыть основные расходы. Небольшая история – это лучшее, что вы можете иметь, дружеская ниша – ее единственный шанс.

***Желательно установить хорошие отношения с несколькими ведущими журналами высокого класса.***

Относитесь к журналисту как к партнеру. Если не говорить о катастрофах, журналисты хотели бы ощутить неподдельный человеческий интерес к опубликованному материалу. Читателей не интересует *Gold Blend* как еще одна марка растворимого кофе, но они будут внимательно следить за развивающимся в многосерийном телесериале романом парочки, которую ее друзья совершенно «случайно» прозвали «*Gold Blend*». Показ этого сериала увеличил объем продаж кофе одноименной марки в Великобритании за пять лет на 40 %. Он пользовался успехом в Америке и во Франции, однако по прихоти сценаристов парочке пришлось расстаться. Большинство телезрителей живут надеждой, что герои снова будут вместе.

Когда в одной из серий было показано, что герой сериала *Дж. П. Хартли* издал книгу по подводной охоте, заинтересованные телезрители ринулись за ней в книжные магазины. В качестве самообороны издателям пришлось удовлетворить внезапно вспыхнувший спрос. Я своими глазами наблюдал на Западном побережье США, что эту книгу покупали серьезные рыболовы.

Настоящее доверие появляется с принятия сторонами того факта, что слово «не контролируемый» означает именно то, что означает. В противном случае оставьте надежды на настоящее творческое сотрудничество с представителями прессы. Большая часть журналистов питает уважение к условности, но только если магические слова произносятся вслух. В рамках взаимоотношений партнеров (еще раз: маркетинг – это процесс налаживания связей) допускается определенная степень секретности. Журналисту необходима история, которую можно использовать; дело маркетолога – проконтролировать, чтобы при упоминании его марки не допускалось ошибок. В каком-то смысле маркетолога мало заботит, что будут говорить о его марке, если история соответствует ее образу, ее духу.

Стратегия производителей шампанского *Moët et Chandon* заключалась в том, что этот великолепный напиток постоянно фигурировал перед объективами фото и кинокамер во время торжественных событий, в частности таких, как награждение победителей этапов Формулы-1 и других гонок. Гонщики, которые едва поднявшись на пьедестал почета попадали под струи шампанского, не в полной мере соответствовали имиджу марки, но фотографии и телетрансляции иллюстрировали несомненный успех и яркий праздник.

### **Пассивные ПР-мероприятия**

Кризису менеджмента посвящено огромное количество статей, но в каждой из них говорится о неготовности компании к решению возникающих проблем, Каждое мероприятие по связям с общественностью, проводимое как в компании, так и за ее пределами, обогащает маркетолога отношениями с высшим управленческим персоналом и представителями средств массовой информации, учит их справляться с неожиданными ситуациями в любую минуту. Если супруга маркетолога захочет узнать, где в данный момент находится ее супруг, она легко получит необходимую информацию, позвонив в отдел компании по связям с общественностью.

Существуют три способа реакции на неожиданные обстоятельства: проявить растерянность, сделать адекватный ответ и превратить возникшее затруднение в возможность лишний раз рекламировать вашу компанию. Летом 1995 г. на одной из нефтяных платформ компании *Shell* были обнаружены технологические недостатки. Активисты *Greenpeace* предложили затопить платформу в водах Атлантики. Кампания, развернутая «зелеными», отличалась высоким эмоциональным накалом. *Shell* в то время была занята тем, что пыталась справиться с кризисом менеджмента, утверждая, что даже не знает о случившемся. Тактика пассивного опровержения обвинений, неадекватная реакция на заинтересовавшие массового потребителя события подорвали престиж *Shell*. Сбыт ее продукции в континентальной Европе резко снизился. У компании возникли проблемы с правительством ФРГ и Великобритании,



дочерними компаниями по всему миру. Победа *Greenpeace* демонстрирует порочность пассивной тактики, к которой прибегла компания *Shell*.

Компания *Intel*, столкнувшись с ошибками в расчетах нового процессора *Pentium I*, первоначально отрицала наличие проблемы, а затем вовремя спохватилась и предоставила потребителям эффективные гарантии. Автобусная компания *British Midland* превратила автотатастрофу, в которую попала одна из ее машин, в демонстрацию сострадания и искренности своего исполнительного директора, что позволило ей завоевать симпатии публики. Впрочем, далеко не с каждой проблемой можно справиться подобным образом, обернуть ее на пользу компании. Так компания *Perrier*, в минеральной воде которой были обнаружены примеси бензина, быстро отреагировала на это происшествие, выкупив всю продукцию, разошедшуюся по миру. Однако имидж производителя высококачественной экологически чистой воды был подорван.

Данные примеры позволяют нам вывести некоторые принципы пассивных ПР-мероприятий.

- Никто не в силах определить момент наступления кризиса, иначе вы легко предотвратили бы его. Антикризисная команда, состоящая из высшего руководства компании, должна находиться в постоянной готовности. Задумайтесь над тем, чтобы включить в ее состав представителей агентства по связям с общественностью, которые в случае возникновения проблем сыграют на вашей стороне.

- Никогда не отрицайте наличия кризиса. Если СМИ считают, что ваша компания испытывает трудности, значит так оно и есть.

- Люди понимают, что иногда для установления истины необходимо время.

- Вполне вероятно, что разразившийся кризис обратит на вашу марку внимание всей страны, всего мира. Если забыть о проблемах, то как публика воспримет вашу марку в эти 15 минут славы?

- Не медлите – принимайте решение. Если у вас есть постоянные противники (например, *Greenpeace*), изучите принцип их действия. Ваша марка ведет бой против марки соперника. Быть может, вам удастся найти компромисс, ведь бизнес – не лес, попробуйте добиться того, чтобы и волки были сыты, и овцы целы.

- Не считайте, что вас заставляют отвечать на неприятные вопросы, просто давайте ответы на те вопросы, которые вы хотели, чтобы вам задали. Но убедитесь, что ваши ответы адекватны вопросам.

Многие из этих принципов применимы в момент кризиса. Благословенны те компании, у которых высшее руководство обладает даром проведения меро приятий по связям с общественностью, хороших друзей в СМИ. Остальные могут воспользоваться в кризисной ситуации услугами ПР-агентств. Минуты славы выпадают очень редко, воспользуйтесь ими в полной мере.

### **Будьте бережливы и терпеливы**

Нужно ли установить баланс времени и расходов на ПР-мероприятия и воз можных преимуществ; привлечь ли ПР-агентство или обойтись собственными силами – все это попытки сравнить несоизмеримые величины. Основное решение, которое вам необходимо будет принять, – включать ли в состав вашей антикризисной команды ПР-агентство. Если вы приняли тактику пассивных мероприятий по связям с общественностью, прежде всего обеспечьте надежную связь с внешним миром: необходимо, чтобы каждая секретарша могла ответить на любые вопросы. Обычно журналисту просто необходимо услышать: *«Я не обладаю всей информацией, но я перезвоню вам и постараюсь исчерпывающе ответить на ваш вопрос»*. После этого в течение 24 часов последует разумный ответ. Любопытно, но многие компании оказываются не в состоянии организовать нормальное общение своих сотрудников с представителями прессы.

Для того чтобы поближе познакомиться с журналистами и наладить взаимовыгодные отношения, требуется времени больше, чем это может позволить себе любой высокопостав-

ленный менеджер. Это действительно проблема, которую решает организация специальных отделов. Возьмем, к примеру, политику. Каждый политический деятель знает, как вести себя при общении с представителями общественности, но высокопоставленные лица обычно перекладывают эти функции на небольшие команды, призванные руководить брифингами и фотосъемками: ведь время – единственный невосполнимый ресурс.

Один из лучших способов продвижения информации о компании – спонсорская поддержка различных мероприятий и спортивных состязаний. Первоначально в США призовые суммы на соревнованиях по пляжному волейболу были мизерными, но по мере возрастания интереса публики маркетинговые команды спонсоров могли ничего не делать весь год, активизируясь только на время проведения финальных состязаний. Однако каждый, кто переходит из мира рынка в мир спонсорской деятельности, рискует. В частности, в случае с пляжным волейболом – его перспективы выглядели не очень привлекательными, но первые спонсоры доказали, что они не робкого десятка.

Выбор объекта спонсорской поддержки – материя тонкая. Вы слышали, что исполнительный директор компании, объявившей о финансовом участии в проведении турнира по гольфу, любитель этой игры? Вполне возможно. Главное, чтобы компания проявила благоразумие и постаралась не афишировать спортивные пристрастия своего руководителя.

Давайте предположим, что вы решили провести PR-мероприятия с помощью специализированного агентства и просматриваете краткий список специалистов в этой области. Сегодня некоторые из них занимаются только различными формами спонсорства. Компания, решившая воспользоваться их услугами, имеет право рассчитывать, что ее участие в «событиях» прославит имя марки, заинтересует средства массовой информации и представит ее руководителей как известных, уважаемых людей.

Бывают события, на которые средства массовой информации реагируют, как *собаки Павлова* – условный рефлекс влечет их туда, где можно пожить. Так создайте им такие условия: люди, занимающиеся связями с общественностью, редко ужинают дома; у них самые низкие расходы на продукты питания по сравнению с любой другой социально-экономической группой.

Яркие события обладают особой ценностью, но хитроумный маркетолог может обойтись и без них. Ведь любое нетрадиционное мероприятие провоцирует закоренелых скептиков (а они всегда найдутся) на циничный отзыв о нем. Поэтому зачастую выгоднее самим «создавать» события, о которых средства массовой информации просто не смогут умолчать. Если отвлечься от обычных тем, касающихся затрат и выгод (которыми живут маркетологи и предприниматели), искать «горячую» тему надо там же, где и лозунги для рекламы.

- Способно ли какое-нибудь, пусть незначительное, событие создать дополнительный ажиотаж вокруг вашей марки? Позволит ли оно увеличить осведомленность потребителей о вашей марке или укрепить отношения с партнерами по бизнесу?

- Соответствует ли событие позиционированию и индивидуальности марки?

- Как средства массовой информации будут освещать это событие? Будете ли вы разочарованы, если оно не удостоится внимания телевидения? Специалисты могут оценить частоту упоминаний вашей марки на телевидении и в других средствах массовой информации, но сравнить эффективность PR-мероприятий и рекламы не представляется возможным.

- Сколько времени потребуется для того, чтобы вы ощутили эффект вашей поддержки какого-либо мероприятия? Некоторым компаниям приходится ждать десятки лет, прежде чем они получают возможность оценить значимость своих вложений. Хороший пример – *Золотой кубок* компании *Hennessy Cognac* в скачках. Несмотря на огромный призовой фонд (даже самые ответственные соревнования по стипль-чезу имели меньшую спонсорскую поддержку), удачные сроки (ноябрь, как раз перед зимней распродажей), внимание телевидения, объективные данные об осведомленности потребителей о марке престижного коньяка долгое время вызвали неподдельное разочарование маркетологов компании. Если вы собираетесь оказать спонсорскую помощь, чего вы этим хотите добиться?

Если кто и имеет право на «льготы» при выборе объекта финансовой поддержки, это, естественно, ваш главный исполнительный директор. Руководитель компании, который не-

навидит бокс, никогда не согласится спонсировать «разбитые носы», что бы не говорил ему маркетолог. В то же время вряд ли выбор объекта финансовой благотворительности является более долгосрочным решением, чем срок пребывания в должности главного исполнительного директора.

Особенно рискованно спонсорство соревнований, имеющих долгую славную историю. Пусть даже сегодня они носят имя вашей марки, болельщики предпочитают пользоваться традиционными названиями: *Ever Ready Derby* остается для публики просто «*Derby*», а *Seagram Grand National* – «*Grand National*». Примеры наиболее удачных проектов финансового спонсорства в США приводят нас к выводу о том, что решение об участии в некоем событии необходимо принимать, руководствуясь образом вашей марки.

Соревнования по пляжному волейболу в США стали превосходной рекламой малоизвестной марки мексиканской водки текилы. Они проводились на Западном побережье США, были дикими, зрелищными и забавными. Это была игра «без правил». Конечно, правила существовали, но у самого вида спорта была репутация «неформального». Они прекрасно подходили для телетрансляций. Более 15 лет соревнования вносили свой вклад в формирование марки, которая сегодня входит в категорию самых популярных спиртных напитков Америки. Поистине всенародной любовью пользуется «*Margarita*» – коктейль на основе текилы. При всем том другая реклама текилы практически отсутствовала.

Другой пример взят из жизни компании *Pillsbury*, проводящей конкурс лучших рецептов поваров-любителей, призовой фонд которого сегодня составляет \$1 млн. Повара-любители со всей Америки присылают в компанию собственные рецепты приготовления тортов, пирожных и кулинарных изделий. Финал конкурса проводится в Нью-Йорке. Этот конкурс прекрасно подходит для марки продуктов на основе муки и сахара. Рецепты-победители обычно пополняют ассортимент кулинарных изделий компании *Pillsbury*, что стимулирует интерес публики и ведет к увеличению объема продаж.

Эти примеры наглядно демонстрируют, насколько эффективным может быть основывающийся на позиционировании марки подход к ПР-мероприятиям. Очень удачным оказалось решение банка *Nat West* выступить спонсором соревнований по крикету. А как еще банковские менеджеры могли бы оказаться в центре внимания клиентов?

Если ПР-мероприятие соответствует позиционированию марки, марочный капитал будет только возрастать.

### **Высокомерие и специализированные средства массовой информации**

Высокомерие – чувство удовлетворения, возникающее при осознании того факта, что ты знаешь по крайней мере ответы на некоторые вопросы. Древние греки верили, что высокомерие ~ епархия судьбы. Другими словами, высокомерие – очень дорогое (во всех смыслах) чувство. Возможно, самым известным примером высокомерия является выступление ювелира *Джеральда Ратнера* в Альберт Холле в 1991 г. и последовавшие за ним события. Речь, которую произнес Дж. Ратнер, завоевала сердца многих своей искренностью, попала на первые страницы газет. Однако то ли по простоте душевной, то ли наоборот, для того чтобы привлечь внимание прессы, он употребил слово, так и просящееся на первые страницы: дерьмо. Дж. Ратнер использовал его для характеристики всего лишь одного предмета из своей богатой коллекции ювелирных украшений, но хватило и этого. Высокомерие в отношении собственных товаров и покупателей вряд ли можно отнести к действенным приемам маркетинга. Не в наших силах определить, были ли последующие события связаны с использованием в речи Дж. Ратнера не к месту сказанного слова, или они стали следствием других моментов рыночной конъюнктуры, но после выступления в Альберт Холле рыночная стоимость компании упала на 95% процентов. Ее девиз «Самые низкие цены в городе» как нельзя лучше соответствовал теперь стоимости ее акций (она упала с 389 пенсов до 21,5 за акцию). Естественно, что Дж. Ратнер был мгновенно отстранен от должности председателя правления компании.

Но случаи, когда сама судьба руководит вашими поступками и чувством высокомерия,

очень редки. Более обыденными, но менее драматичными примерами пестрят колонки специализированных торговых журналов, в которых маркетологи доводят до сведения заинтересованных лиц свои сезонные предложения. Мотивы таких публикаций понятны. Мы – небольшая, но гордая компания. Мы не нуждаемся в широком освещении нашей деятельности в средствах действительно массовой информации. Мы умеем сохранять конфиденциальность. Наши клиенты и партнеры должны знать, что мы нашли формулу всеобщего благополучия, а специализированные торговые издания – самый короткий и эффективный путь, по которому к нам придут новые покупатели. Их редакторам очень нужны материалы, которые заполнили бы пробелы между рекламными объявлениями, поэтому давайте расскажем им, чем мы так успешно занимаемся. И все будут счастливы.

Самыми счастливыми будут ваши конкуренты, которые, узнав о ваших планах, могут отреагировать соответствующим образом. Но маркетологи не столь доверчивы. Несомненно, прессой о торговле постоянно манипулируют, чтобы дезинформировать своих конкурентов. Предназначаются ли эти послания специально для того, чтобы запутать конкурентов? Однако возможность специализированных изданий постоянно дезинформировать читателей ограничена: немногие из нас могут сбить с толку конкурентов, не запутав своих клиентов и партнеров. Поэтому некоторые известные компании (*Mars* и *Procter & Gamble*) весьма редко принимают у себя журналистов. Это экономит время и не отвлекает маркетологов от основной работы.

Некоторые менеджеры рассматривают различные конференции и специализированную прессу как каналы распространения положительной информации о своей марке, радостно извещая публику о намечаемых мероприятиях по стимулированию сбыта, рекламных кампаниях, бюджете (естественно, немного преувеличивая). Почему? Когда рекламодатель покупает некую площадь для размещения рекламы, он тут же оказывается в объятиях (крепость которых зависит от суммы, которая поступит изданию) редакторов, которые счастливы предоставить ему ряд дополнительных услуг (входящих в стоимость полосы). Я знаю, что этого не должно быть, но именно так обстоят дела. Подобная дикая форма шантажа помогает продать огромное количество полос в специализированных изданиях. Редактору нужны какие-нибудь новости, а где их взять?

По большей части, публикации в специализированных изданиях абсолютно безвредны. Более того, они могут произвести огромное впечатление как на ваших клиентов и партнеров, так и на конкурентов. Но прежде чем планировать бюджет отдела маркетинга на будущий год, задумайтесь, а что все-таки вы хотите получить от средств массовой информации?

## ТЕМА

### СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ – ЛИЧНОЕ ДЕЛО КАЖДОЙ КОМПАНИИ

- Действительно ли мероприятия по связям с общественностью являются важной частью маркетинговой программы вашей марки? В случае положительного ответа не пускайте дела на самотек, используйте для их организации опыт и знания профессионалов.

- Поддерживайте тесные контакты с несколькими, тщательно отобранными журналистами.

- Даже если ваша компания придерживается стратегии пассивных мероприятий по связям с общественностью, наймите агентство, способное донести до вас горькую правду об имидже марки и примите его в члены антикризисной команды.

- Тщательно проанализируйте программу безвозмездной финансовой поддержки. Постарайтесь избрать единственное мероприятие, которое соответствует имиджу вашей марки, носит яркий индивидуальный характер и будет широко освещаться в прессе и на телевидении. Ожидая отдачи, проявите разумное терпение.

- Серьезно относитесь к специализированным изданиям. Не будьте высокомерны и постарайтесь использовать их для распространения выгодной вам, а не конкурентам информации.

## ГЛАВА 21

### ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРА, КУПОНЫ И ТРЕБОВАНИЯ УСТУПИТЬ ДОРОГУ

#### Рабочие лошадки маркетинговых программ

Основные вопросы

- Распродажи, ценовые методы продвижения – пустая трата денег
- Неновые методы как средство продвижения основной марки
- Система купонов не означает прямого снижения цены
- Приверженцы сложных концепций продвижения обычно забывают о выборочном методе
- Ярмарки, подарки, конкурсы, выставки и призы, агенты, скрывающиеся под маской покупателей
- Оценка эффективности продвижения и необходимость корпоративного процесса обучения

Методы продвижения товара на рынок рассчитаны на непосредственного покупателя, а все ступени процесса распределения товаров – на конечного потребителя. В этой главе разговор пойдет о конечном потребителе, но для упрощения будет использоваться слово «*покупатель*» в собирательном значении – т. е. тот, кто приобретает товар и кто пользуется им, за исключением тех случаев, когда различие между ними имеет существенное значение.

Если маркетинг – это большой спорт, то мероприятия по продвижению – спринтерский забег. Они обычно ограничены во времени и чрезвычайно интенсивны. Чаще всего они проводятся с целью повышения объема сбыта товаров или (значительно реже) упрочения положения марки на рынке. Подавляющее число подобных мероприятий осуществляется компаниями-производителями товаров повседневного спроса.

Как и реклама, данные мероприятия направлены на повышение уровня осведомленности покупателей о марке и формирование положительного к ней отношения даже в тех случаях, когда это никоим образом не влияет на сбыт.

Например, купоны предназначены для того, чтобы повысить уровень *будущего* сбыта. Идея подобных акций заключается в том, что во время купонной распродажи покупатели марок-конкурентов переключаются на вашу и надолго остаются ее верными сторонниками.

Умение проводить мероприятия по продвижению – ключ к привлечению внимания покупателей, вынужденных чаще совершать покупки и приобретать большее количество товара, чтобы в полной мере воспользоваться заманчивыми предложениями. Вы хотите приучить покупателей к вашему товару? Чаще делайте им новые предложения, попытайтесь ввести их в искушение, когда они еще только собираются подойти к прилавку. Мероприятия по продвижению применяются с целью *закрепления* привычки потребителя в отношении уже существующих марок.

#### Мероприятия по ценовому продвижению – растрата ресурсов?

До 1980-х гг. основная часть маркетинговых бюджетов компаний приходилась на рекламу. По мере возрастания давления со стороны розничных торговцев все большее количество ресурсов начинают оттягивать на себя мероприятия по продвижению товаров, постепенно вытесняющие рекламу и подменяющие ее в общем комплексе распределения и реализации продукции. В гл. 1 мы упоминали, что только 46 % рекламы оправдывают затраты. Удручающий факт? Не огорчайтесь раньше времени. Некоторые источники утверждают, что окупаются только 16 % затратив мероприятия по ценовому продвижению. Но это в целом. А для потребительских товаров этот показатель еще ниже!

*Компании, начинающие ценовое продвижение товаров, обычно довольны результатами. Но когда в гонку за покупателем включаются фирмы-конкуренты, в какой-то*

**момент убытки начинают нести все компании, вовлеченные в круговорот.**

Если мероприятия по ценовому продвижению обходятся фирмам так дорого, почему они продолжают? Оказывается, *их легко начать, но невозможно остановить*. Компании, начинающие проводить мероприятия по продвижению, обычно довольны результатами. Но затем в гонку за покупателем включается все больше фирм-конкурентов. Вал скидок нарастает, и в какой-то момент убытки начинают нести все компании, вовлеченные в круговорот. Остановить процесс невозможно – первый, решившийся выйти из него, потеряет больше всех: он лишается с трудом завоеванных клиентов и не имеет возможности вернуть их расположение, поскольку самоустранился от борьбы за сердца и кошельки покупателей. Привычка потребителей к ценовым мероприятиям по продвижению товара засасывает не более, но и не менее сильно, чем кокаин. Серьезные маркетинго-логи хотели бы никогда не начинать эту игру.

Ценовые мероприятия по продвижению товара могут увеличить объем сбыта только тремя путями:

- увеличением принадлежащей компании доли рынка (привлечением новых покупателей к товарам данной марки);
- маневрированием доли данной марки на фоне других марок производителя;
- увеличением привлекательности товара для покупателя (например, «*бесплатная*» доставка товара).

Продвижение товаров ценовыми методами действительно способно принести выгоду в первую очередь за счет увеличения сбыта других товаров данного производителя. Снизив цены, вы привлекаете внимание потребителя к одному продукту, но если одновременно вы выставите рядом с продвигаемой маркой другие товары, объем их продаж автоматически повышется.

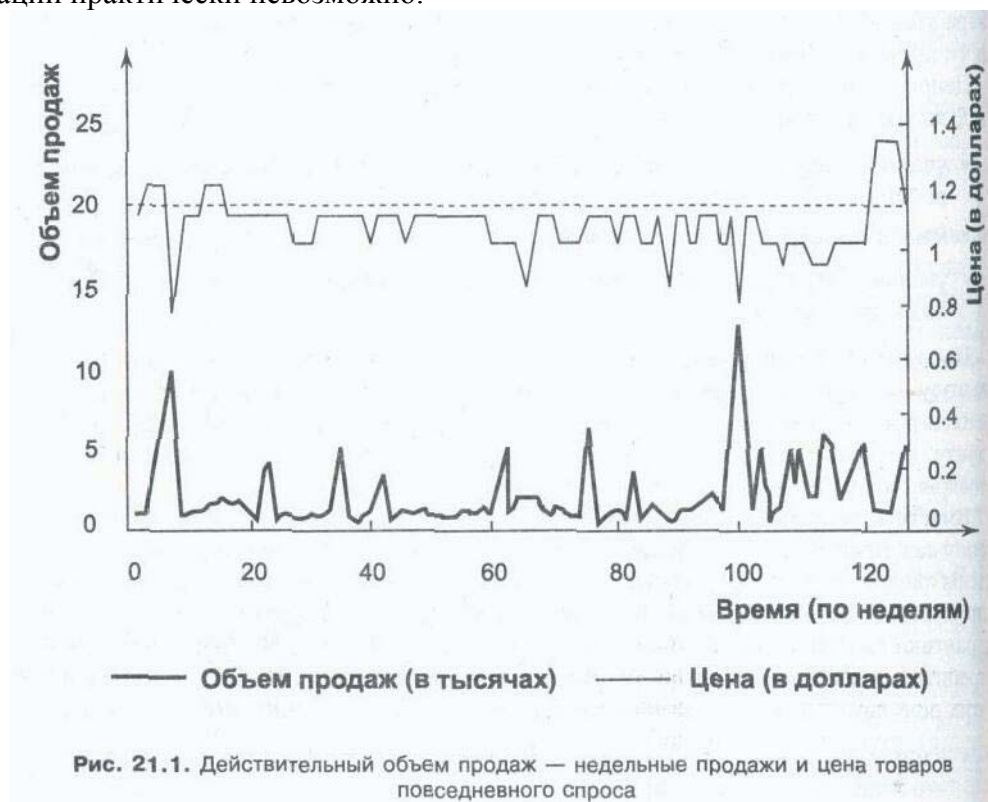
Вместе с тем, несмотря на то что инициатор ценовых методов продвижения получает преимущество, владеет он им очень недолго, ибо другие фирмы вынуждены следовать за ним, а значит, реального увеличения доли рынка данной маркой достичь не удастся. Зачем же тогда нужны эти методы? Возможно, дело в том, что практика скидок в оборот марки включает лиц, не являющихся постоянными потребителями данной категории товара, и рост продаж происходит именно за счет этих покупателей. Периодически снижая цены, инициатор ценового продвижения:

- влияет, скорее, на покупательскую способность, а не на уровень потребления, что в целом бессмысленно;
- увеличивается привлекательность его товара для покупателей, круг которых расширяется. Однако снижение цен при одновременном увеличении объемов продаж не оказывает сколько-нибудь заметного эффекта на объем прибыли компании.

Проводивший исследования американского рынка кетчупа *Деметриос Вакрат-сас* обнаружил, что 30 % покупателей в период ценового продвижения покупают больше товара, чем обычно, а 60 % потребителей приобретают кетчуп только в период действия скидок. Это означает, что мероприятия по ценовому продвижению товаров влияют, скорее, на людей, которые не часто пользуются кетчупом, чем на постоянных покупателей этого продукта. (60 против 30 %).

В 1991-1992 гг. компании *Procter & Gamble, Kraft uAlpo* (ведущие производители корма для собак) и несколько других компаний США объявили о том, что они прекращают использовать ценовые методы стимулирования сбыта и переходят к тактике «*ежедневных низких цен*» (*EDPL*). Розничные торговцы пришли в ярость. Многие компании решили переждать и посмотреть, чем закончится эксперимент. Рынок дестабилизировался. На *рис. 21.1* показано, как влияет изменение цен на объемы продаж. Естественный результат таких скачков – настолько сильный разбой в оперативных данных о продажах, что производитель перестает ориентироваться в ситуации на рынке. Пытаясь разобраться в этом вопросе, понимаешь, что было бы экономичнее «плыть» по более гладким ценовым волнам. Самое плохое в данной ситуации то, что специальные предложения действуют по всей стране, а не в пределах одного регионального рынка. В результате в период снижения цен оптовые и розничные торгов-

цы закупают завышенное количество товаров, пытаясь реализовать его в период повышения цен, чего на практике не происходит: вслед за повышением цен идет спад спроса и торговцы продают излишки в другие регионы. Владелец марки не в состоянии проследить движение собственных товаров, объемы реальных продаж и возвратов, не знает, какие дилеры подключились к реализации его продукции. Провести объективное исследование рынка в данной ситуации практически невозможно.



Попытка установления «ежедневных низких цен» была неоднозначно встречена рынком. Конкуренты, ориентируясь на краткосрочную перспективу, некоторое время имели несомненные преимущества перед инициаторами введения стабильных цен. Розничная торговля рассматривала нововведение как угрозу своим прибылям, ведь вовлеченные в процесс «ежедневных низких цен» товары составили около 3 % продаж всех бакалейных товаров в США, а большую часть прибыли магазины получали за счет ценовых скидок в периоды интенсивного стимулирования сбыта.

Для выяснения объема сбыта в розничной торговле в периоды скачков цен использовались *EPOS* – системы электронных расчетов объема сбыта (те самые контрольно-кассовые аппараты, оснащенные сканерами и передающие информацию в компьютеры, что облегчает ведение учета проданного товара и предоставляет обширные возможности для анализа процессов товародвижения). *EPOS* позволила определить цены конечной реализации товаров. Розничная торговля должна была определять объем продаж через учет остатков на складах и осуществляла заказы в соответствии с полученными данными. Были получены данные о цене товаров на полках супермаркетов, но возникала проблема их расхождения с данными об объемах продаж. Поскольку оборот определялся по категории продукта, были сделаны поправки на «сушишку-утруску»: естественную убыль, мелкие кражи персонала, кражи в магазинах и другие факторы.

Сегодня системы *EPOS* позволяет владельцу марки сравнивать объем продаж продуктов *розничной торговли*, с учетом получаемых ею скидок, и объем продаж конечному потребителю. Проведенные исследования и расчеты показали, что потребитель получает только 25-50 % всех скидок, предоставленных владельцем марки; остальное оседает в карманах розничных торговцев.

В недалеком прошлом установление жесткого контроля за расходами розничной торговли на проведение ценовых мероприятий по стимулированию сбыта не представлялось ре-

альным. Сегодня розничные торговцы требуют и получают от поставщиков дополнительные денежные суммы на поддержание определенных объемов торговых запасов на складах, на содержание торговых автоматов, на подготовку и поддержание компьютерных баз данных и т. д. Затем, когда эти средства истрачены, получают новые суммы на изъятие товаров из продажи, очистку баз данных, перестройку торговой политики и пр. Получают ли владельцы марки выгоду от того, что сократят маркетинговые бюджеты на величину денежных средств, запланированных на финансирование розничной торговли?

В 1993 г. американской розничной торговле была представлена система эффективного ответа потребителю, которая, по нашему мнению, демонстрирует разумный подход к проблеме. Мы рассмотрели эту и другие аналогичные ей системы оперативного отклика на запросы покупателей в гл. 4.

Мероприятия по ценовому стимулированию сбыта, как бы мы их не критиковали, имеют несколько весьма привлекательных сторон, которые зачастую и перевешивают все доводы *«против»*. Мы выделяем пять основных аргументов *«за»*:

1. *Преимущество, которое получает инициатор.* В подавляющем большинстве случаев носит весьма кратковременный характер. Снижая цену или предлагая купоны на один из товаров, инициатор имеет возможность предложить одновременно весь ассортимент своей продукции – объем продаж быстро возрастает (по крайней мере количество проданного товара увеличивается). Однако мероприятия по ценовому стимулированию сбыта имеют циклический характер: за резким скачком оборота следует кратковременная стагнация (объем продаж замирает на высоком уровне), после чего происходит резкий его спад – объемы продаж могут снизиться ниже первоначального (до начала мероприятий по продвижению) уровня. Заметный рост продаж в большинстве случаев происходит лишь после проведения очередных мероприятий по стимулированию сбыта.

2. *Розничная торговля восторженно встречает весть о любом мероприятии по ценовому стимулированию сбыта.* Еще бы! Они дают участвующим в них розничным торговцам преимущества перед конкурентами, в магазине возникает оживленное движение товаров и покупателей, а в результате увеличения сбыта товаров продвигаемой марки денег на привлечение покупателей тратится меньше, чем обычно. Объемы сбыта товаров и доходы розничной торговли быстро и надолго возрастают, поскольку увеличивается число постоянных покупателей, привлеченных купонами. Это особенно заметно, если в мероприятиях по стимулированию используются варианты *«возвратных»* (покупая товар, вы получаете купон, – собрав определенное их количество, возвращаете часть затраченных на покупку денег) или *«накопительных»* сумм (собрав необходимое число купонов, покупатель получает в обмен на них товар на определенную сумму). Например, собрав 5 купонов, вы меняете их на единицу товара, которая достается вам как бы *«бесплатно»*. Время и силы, потраченные на сбор купонов, деньги, потраченные на покупку первых пяти единиц данного товара (в цену которых была заложена стоимость шестой), все это во внимание не принимается. Конечный потребитель и не осознает, что основная часть денег, выделенных владельцем марки на *«подарки любимым покупателям»*, остается в карманах розничных торговцев и до него просто не доходит.

3. *Ах, как любят эти мероприятия службы сбыта и маркетинга!* Ведь это представляет массу тем для обсуждения. И как возрастает значимость маркетолога в процессе этих обсуждений! Можно предложить цели очередной кампании (мы уже упоминали, что смысл имеют лишь регулярные, проводимые периодически мероприятия) подумать о том, где, когда и кто достоин щедрых пожертвований из бюджета компании. Намного легче рассуждать о мероприятиях по продвижению, чем попытаться рассказать потребителю нечто новое о марке.

4. *Краткосрочность проведения кампании.* Менеджер обязан решить поставленные задачи в заранее определенные сроки – и никаких раздумий о стратегиях развития, которые могут выйти боком, поскольку предусмотреть все всплески и колебания рыночной конъюнктуры невозможно, а для того чтобы разработать и воплотить в жизнь какой-либо стратегический план, нужно быть поистине гениальным управляющим. Ожидать же такого творческого



взрыва от обычного сотрудника, как правило, не приходится. К тому же появляется возможность перенести запланированную прибыль с текущего года на следующий. Если некоторым подразделениям не удастся достичь поставленных перед ними в этом году целей, им будет очень сложно выполнить их и в следующем – но кто из менеджеров марки задумывается об этом?

5. *Конкуренция – это продвижение.* Марки, которые избегают конкурентной борьбы, рискуют навсегда исчезнуть с магазинных полок. Если круговорот мероприятий по продвижению все-таки завертелся, очень сложно хотя бы как-то не отреагировать на действия других компаний. Если ваша компания уже объявила о своих предложениях, то как вы объясните покупателям причину перемены ваших планов? Розничный торговец не будет задумываться над этим до тех пор, пока ваша марка доминирует на рынке. Но если ваши позиции пошатнутся, сможете ли вы вернуть его благосклонность?

Оптимальной технологией в данном случае будет следование положениям теории игр. Вспомните, что в дилемме узников необходимо согласие обоих заключенных. Тот из них, кто передумает, будет освобожден от уплаты своего взноса, но если ренегатами окажутся оба, вместе они и пострадают. Проведение мероприятий по ценовому стимулированию сбыта не предусматривает возможности несогласия сторон, за исключением случаев, когда оно выражается косвенным образом.

***Мероприятия по ценовому продвижению не развивают торговую марку.***

Вы заметили, что мы не упомянули о конечном потребителе? Действительно ли покупки, которые позволяют немножко сэкономить, – именно то, в чем он нуждается? Маркетинг призван удовлетворять нужды покупателей точно так же, как и мероприятия по продвижению товаров. Некоторые идут дальше и рассматривают маркетинг как процесс, состоящий из трех составляющих: демонстрации товара, скидок и доминирования. Ценность данного наблюдения особенно ярко проявляется во время экономического спада. Суэта в магазинах по крайней мере способствует увеличению прибыли; розничная торговля давно осознала значимость зимних и летних распродаж. Возможно, проведение практически не прекращающихся распродаж обходится слишком дорого, но царящее в магазинах оживление инициирует энергичные действия. Когда вы прогуливаетесь по рынку, что вас больше привлекает: торговая точка, к которой выстроилась длинная очередь, или безлюдные прилавки?

Давайте рассмотрим еще один вариант мероприятий по ценовому продвижению – а именно мероприятия, проводимые силами розничной торговли, – игры, в которые с удовольствием играют и торговцы, и потребители. Но только не собственники торговых марок. Рыночная философия предполагает, что индивиды самостоятельно решают, как они будут тратить свои деньги. Почему же владельцы торговых марок враждебно относятся к мероприятиям по стимулированию сбыта?

Это связано с ролью, которую они играют на рынке. Розничная торговля практически не участвует в создании добавленной стоимости торговых марок. Ее роль состоит в том, чтобы быстро и профессионально предоставить товары конечным потребителям. В какой-то мере торговля участвует в формировании потребительского спроса, но ее не интересует судьба конкретной торговой марки, ей все равно, что именно продавать, лишь бы товар реализовался быстро и без проблем.

Собственнику же марки приходится проводить различие между своей маркой и марками конкурентов, изобретать аргументы, убеждающие покупателей приобретать исключительно его товары, и участвовать в формировании спроса для категории в целом. Создание и развитие торговой марки – очень дорогое удовольствие. Фонды, за счет которых розничный торговец получает возможность манипулирования ценами, создаются только за счет торговой марки. Собственник может не заметить, что его марочный капитал начинает таять. Переход от практики длительного «выращивания» марки к ее «бройлерному» производству может быть оправдан только в тех случаях, когда такая стратегия дает чистый положительный эффект. Но практика доказывает бессмысленность подобных опытов – мероприятия по ценовому продвижению не способны создать настоящую торговую марку.

Впрочем, мы взяли в руки яблоко раздора. Некоторые собственники марок оспаривают

утверждение о том, что концентрация ресурсов в руках розничных торговцев тормозит развитие торговой марки и конкуренцию. То, что сегодня покупатели воспринимают как неожиданно свалившееся на них счастье, позже может показаться им куда менее привлекательным.

Кроме того, маркетологов беспокоят еще три фактора.

1. *Марка остается маркой до тех пор, пока ею пользуется потребитель.* Ключевой фактор в приверженности потребителя марке – доверие. Не разочаруется ли покупатель в марке, если цены на нее постоянно меняются? Укрепится ли покупательская лояльность? Действительно ли покупатель соблазнится самой дешевой маркой?

2. *Скидки снижают ощущаемое потребителем качество товара.* В глазах потребителя качество товара неразрывно связано с его ценой, поэтому мероприятия по ценовому продвижению наносят непоправимый ущерб любой марке, которая стремится закрепить свои позиции на рынке, ориентируясь прежде всего на качество продукта.

3. *Ценовое стимулирование сбыта приучает покупателя приобретать товары только в периоды действия скидок.* На американском рынке кетчупа 60 % покупателей придерживаются именно такой тактики.

***Только очень сильные компании имеют возможность выйти из конкурентной спирали.***

Возможно ли избежать участи оказаться «на угле» мероприятий по продвижению продукции с помощью снижения цен? Первый шаг – признание порочности данной практики. Второй – осознание того факта, что только очень сильные компании имеют возможность выйти из конкурентной спирали. В большинстве западных стран тайный сговор о прекращении проведения мероприятий по ценовому продвижению признается незаконным. Некоторые подумают, что незаконность – достаточная причина, для того чтобы избегать подобных тайных соглашений; других остановят трудности, связанные с их заключением. Но можно действовать тоньше. Например, организовать пропагандистскую кампанию в СМИ. Обычно для этого привлекаются специализированные отраслевые и академические журналы. Если несколько компаний организуют такую акцию в различных изданиях, вскоре проблема может выплеснуться на страницы ежедневных газет и обрести общенациональный резонанс.

Приблизительно так действовали многие компании в начале 1990-х гг. на пике мероприятий по ценовому продвижению. Как только небольшим фирмам удалось привлечь внимание общественности к негативным моментам таких мероприятий, к пропагандистской кампании подключились крупные производители, причем ни о каком незаконном сговоре здесь и речи быть не могло, – просто каждый противник скидок был заинтересован в конечном результате. Если примеру первопроходцев последуют и другие компании, проблема на какое-то время будет решена.

## **Объемное продвижение**

Объемное продвижение – весьма коварный метод продвижения товаров, заключающийся не в предоставлении ценовых скидок, а в увеличении количества продукта, продаваемого в знакомой покупателю упаковке. К данному методу продвижения прибегают вместо мероприятий по снижению цен. Метод объемного продвижения обладает следующими преимуществами.

1. *Он нравится покупателям.* Если упаковка содержит на 10 % больше кофе, это будет намного заметнее и привлекательнее для потребителя, чем снижение цены на 10 %, которое нередко вызывает вопрос – а в чем кроется подвох?

2. *Упаковка товара напрямую доходит до потребителя,* который получает ровно то, что и розничный торговец.

3. *Владелец марки тратит меньше средств,* реализуя каждую упаковку, что особенно выгодно для него в периоды экономического спада, когда у него увеличивается количество товара на складах.

Подобные выводы применимы и к принципу «три товара по цене двух» (*threefers*)

(*three for the price of two*)), и к принципу «два товара по цене одного» (*twofers (two for the price of one)*), и к принципу «купи один товар, второй получишь бесплатно» (*BOGO (buy one, get one free)*).

Единственный, кто недолюбливает методы объемного продвижения, – непосредственный производитель, которому приходится вносить изменения в процесс производства упаковки или переналаживать технологические линии. Но под давлением маркетологов он вынужден пойти на дополнительные затраты, поскольку подобные методы в большинстве случаев позволяют увеличить прибыль.

Таким образом, объемное продвижение, не наносящее особого ущерба торговой марке, имеет преимущество перед ценовыми мероприятиями по стимулированию сбыта.

### **Купоны и схемы укрепления покупательской лояльности**

***Вы можете позволить себе проявить щедрость, если покупатели не спешат предъявить к оплате ваши купоны.***

Игра в купоны – одно из самых захватывающих маркетинговых соревнований, когда, предлагая покупателю собирать этикетки, вкладыши или пробки, вы стимулируете его хранить верность вашей торговой марке. Цель продвижения подобного рода заключается в том, чтобы побудить покупателя к новой покупке вашего товара. Иногда (в США регулярно) купоны распространяются для стимулирования мелкооптовых торговых сделок. Подобно тому, как программы призовых сотен и тысяч километров побуждают авиапассажиров снова и снова в случае необходимости перемещения в пространстве делать выбор в пользу самолета. Достоинство купона определяется не только уровнем прибыли, которую приносит вам марка в виде повторного появления покупателя у прилавка, но и частотой их предъявления. Вы можете позволить себе проявить щедрость, если покупатели не спешат воспользоваться привилегией, предоставляемой купоном. Поэтому производителю приходится балансировать, скорее, на капроновой леске, а не на канате; правила сбора и предъявления купонов посложнее, чем японские законы, ограничивающие импорт. Маловероятно, что подобный подход позволяет рассчитывать на чувство благодарности покупателя.

Как и в случае с другими формами продвижения, преимущество получает тот производитель, который первым начал реализацию своих задумок, до тех пор пока «инфекцию» не подхватят конкуренты. Обычно купонные игры волнами прокатываются по отрасли. Каждый новый цикл начинается, когда предыдущая волна сошла на нет.

В 1991 г. в Великобритании было распространено 8,11 млн купонов – что более чем в два раза превысило уровень 1984 г., однако предъявление купонов покупателями возросло только на 65 %. По идее, экономический спад должен был бы стимулировать стремление покупателя к сокращению расходов, однако доля реализованных по купонам товаров снизилась практически в два раза, с 10 до 5 %.

Купоны разделяют покупателей на две категории: более и менее чувствительных к уровню цен. Более состоятельные покупатели даже не задумываются над тем, сохранить ли им купоны или избавиться от мусора. Люди, имеющие низкие доходы, высоко ценят возможность сэкономить. Таким образом производитель делает скидки только тем, кого действительно волнует цена товара.

Возня с купонами – дело дорогое и хлопотное. Около 25 % купонов принимаются к оплате, несмотря на нарушение покупателями условий выпустившей их компании, что обходится производителям в 28 млн ф. ст. в год. Оказывается, некоторые находят прелесть и в болезни лихорадкой. К счастью, купоны постепенно выходят из моды.

Существует огромная разница между анонимной раздачей денег (купоны) и персонализацией взаимосвязей покупателей и марки с помощью электронных систем учета. И что очень важно – безналичные расчеты в электронной форме позволяют аккумулировать информацию о покупателях в более полезной для нужд маркетинга форме. Купоны – вынужденная, порожденная конкурентной борьбой мера, не несущая инициатору сколько-нибудь серьезной маркетинговой информации даже при условии, что вам удалось провести удачную

купонную кампанию.

В последние годы разработанные производителями купонные схемы «заразили» и розничную торговлю. В 1995 г. британский супермаркет Tesco добился значительных успехов в борьбе с Sainsbury, введя собственные купоны. Однако, как и при использовании других схем, «почин» был мгновенно подхвачен и сведен на нет конкурентами. Как всегда, наибольшие преимущества получил инициатор, остальные лишь либо сумели попасть на волну, либо были захлестнуты ею. Решающий фактор успеха в маркетинге – правильный расчет сроков проведения любого мероприятия.

### Скидки за объем

В данном разделе речь пойдет о непосредственных клиентах производителя, поскольку скидки за объем предоставляются исключительно оптовым или розничным торговцам: чем больше объем закупленной партии товара, тем существеннее скидки. Внешне скидки за объемом обладают такими же денежными характеристиками, как и мероприятия по ценовому продвижению, когда большая часть прибыли остается у розничного торговца. С помощью повышения объема закупок розничный торговец, имеющий необходимую сумму денег, получает те же самые временные преимущества.

- *Затраты уменьшаются там, где они должны уменьшаться.* В 1980-е гг. устанавливается тесное сотрудничество менеджеров по продажам, поставщиков и мощных сетей розничной торговли, направленное на использование маркетингового бюджета марки в «личных» интересах сторон, которые не совпадают с интересами марки. Мероприятия по ценовому продвижению обычно ничего не дают для формирования марочного капитала, и тем не менее внутренние системы учета производителей обычно относят их к маркетинговому бюджету. Если покупатель важнее менеджера по продажам, который в свою очередь важнее менеджера марки, кто из них покупает выпивку? Эффективность работы отдела продаж и его сотрудников обычно оценивается либо по объему продаж, либо по уровню прибыли, которая рассчитывается без учета расходов на маркетинг. Вы хотите уменьшить издержки? Тогда относите расходы, связанные с предоставлением скидок, на отдел сбыта.

- *Скидки за объем позволяют упорядочить товарный поток и минимизировать издержки поставщика.* Если производство, хранение и доставка партии товара обходятся производителю в \$100, то при продаже, к примеру, двойной партии часть расходов сокращается (транспортные, складские, издержки, связанные с поиском новых дилеров, и пр.). Разумно предоставить покупателю двойной партии товара соответствующие скидки, одновременно перекладывая часть проблем на его плечи. Ведь перед глазами покупателя сначала размер скидки и только потом – собственные проблемы.

- *Ассортимент.* Если производитель предлагает партию товара, включающую в себя продукцию широкого ассортимента, и предоставляет единую скидку, это вынуждает покупателя приобретать значительные объемы различных товаров. Вот прекрасная область применения компьютерного анализа.

- *Скидки за объем побуждают розничного торговца осуществлять закупки у ограниченного круга поставщиков.* Обычно именно этот аргумент использует менеджер по продажам для оправдания повышенных скидок.

- *В законодательстве некоторых стран предоставление скидок (кроме скидок за объемом) рассматривается как дискриминационная практика.* Скидки за объем могут быть одним из методов легализации дискриминации. Тщательно продуманные скидки за объем и ассортимент позволяют максимизировать прибыль.

***Для многих компаний скидки за объем – важная составляющая маркетинга-микс.***

Границы влияния рассмотренных нами факторов на формирование приверженности покупателя марке различны. Для многих компаний скидки за объем – важная составляющая маркетинга-микс. Несмотря на то, что постоянство – ключевая характеристика маркетинга, необходимо периодически пересматривать действующую систему скидок. То же самое относится и к таким мероприятиям, как премии за лояльность постоянным покупателям, размеры

которых определяются долей приобретаемой клиентом продукции поставщика.

Скидки за объем не принято рассматривать как метод «продвижения» товара. Мы включили их в эту главу для того, чтобы обосновать наши предложения о замене мероприятий по ценовой политике скидками за объем – с одновременным исключением связанных с ними расходов из маркетингового бюджета марки.

### **Завоевание новых покупателей**

Не только новые марки нуждаются в новых покупателях, без покупателей (как новых, так и проверенных долгими годами сотрудничества) не сможет выжить ни одна марка любого возраста. Какой бы успешной ни была марка, всегда найдутся покупатели, которых еще предстоит завоевать. С другой стороны, покупатели в большинстве случаев не нуждаются в новых марках. В супермаркетах представлено огромное количество разнообразнейших товаров. Стремление производителя разнообразить маркетинг выпуском новых марок нередко входит в противоречие с желанием покупателя остаться в привычной ему компании старых друзей.

Маркетинг состоит из парадоксов: проведение мероприятий по ценовому продвижению в лучшем случае не уменьшает марочный капитал, а вручение покупателю приза, стоимость которого соизмерима со стоимостью покупки, увеличивает его – покупатель, как ребенок, обожает призы и подарки. Согласитесь, есть разница между дешевизной и благородством. Ценовое продвижение ничего не добавляет в отношения покупателя и марки, подарок – совсем другое дело.

***Большая часть мероприятий по продвижению, которые связаны с раздачей товаров в качестве образцов, оценивается количественно.***

К сожалению, раздача товаров в качестве образцов обходится дорого, а если она хорошо организована, – еще дороже. Небрежное проведение такого мероприятия сравнимо с вручением подарка без красивой, перевязанной ленточкой оберточной бумаги (вскрытый флакон дорогих духов). А если оно проходит в компании с ценовым продвижением, то, по утверждению многих розничных торговцев, напоминает вручение подарка вместе с ценником. Сейчас в качестве бесплатных образцов модно раздавать компьютерное программное обеспечение. Дорого это или дешево для поставщика, зависит от того, как вы это оцениваете. Может быть, значительно дешевле получить такую программу через Интернет? Существует теория, что пользователю очень трудно привыкнуть к новой системе. Бесплатное предоставление компьютерных программ опровергает это утверждение. Как только пользователь привыкает к новой прикладной программе, он с радостью расстаётся с деньгами, чтобы приобрести ее усовершенствованный вариант. И 1990-е гг. продемонстрировали нам впечатляющий рост производства новых версий компьютерного обеспечения.

Большая часть мероприятий по продвижению, связанных с раздачей товаров в качестве образцов, поддается количественной оценке. Демонстратор может предложить марку в качестве образца прямо в магазине. Образцы, купоны или ваучеры могут распространяться по прямой почтовой рассылке. Раздача образцов проводится на ярмарках, прямо на улице, новинка идет «в нагрузку» покупателю, приобретающему известную марку. Вы можете оставить свои образцы как подарок в гостиничных номерах или раздавать их на благотворительных мероприятиях. Однако объединяет их одно: затраты, связанные с раздачей бесплатных образцов, легко подсчитываются.

Намного сложнее определить влияние бесплатной раздачи товаров-образцов на занятие новой маркой определенной позиции на рынке и на ее индивидуальность. Одно дело, когда вам в качестве образца предлагают в супермаркете новый сорт сыра *Чеддер*, но что делать с икрой? Даже если она вам понравится, ну и что -икра войдет в ваш ежедневный рацион?

Раздача товаров в качестве образцов, как и любая другая форма продвижения, должна усиливать позицию марки на рынке. Раздачи должны проводиться регулярно и сопровождаться рекламной кампанией. Маркетинг в этом случае действительно интегрирует в себе самые разные методы и инструменты. Это, кстати, является одной из основных причин, по

которой необходимо составление его годового плана.

Марка, которая устала от раздачи товаров-образцов, устала от жизни. Многие менеджеры марки игнорируют раздачу образцов товаров, считая, что их *«по-домашнему»* достаточно взрослая. Возможно, практика раздачи товаров-образцов покажется вам слишком дорогой в сравнении с другими методами завоевания новых потребителей. Но, если вы не можете позволить себе многого, это не означает, что вы ничего не можете себе позволить. Если такие мероприятия помогают увеличить марочный капитал, вы гораздо более спокойно относитесь к неизбежным расходам при условии, что исследование рынка наглядно продемонстрирует вам и руководству, что потребители благосклонно встретили появление вашего нового продукта.

### **Неценовые методы продвижения**

В Великобритании не существует отдельной статистики расходов на неценовые методы продвижения товара (*NPP – non-price promotions*), однако, по оценкам специалистов, в 1978 г. они составляли около четверти всех затрат на рекламу, другими словами, около 1 млрд ф. ст.

Мероприятия по неценовому продвижению (МНП) могут включать в себя и ценовую составляющую. МНП – это трехмерная реклама. Ее функция заключается в определении позиции марки на рынке и ее отличий от марок-конкурентов. По крайней мере так гласит теория интеграционного маркетинга.

Помимо постоянства качества покупатель ищет в товаре нечто необычное – его специфику, оригинальный стиль, дизайн, дополнительные ценности. Замечательно, если при продвижении продукции компании удастся использовать каждый удобный случай, – это великолепно поддерживает марку; особенно в тех случаях, когда специфика товара обеспечивает привлечение внимания покупателей, отвечает требованиям момента (например, Рождеству).

Мероприятия по продвижению, не связанные с ценовой политикой, должны быть забавными, предоставлять марке и ее покупателям возможность разделить общие ценности. Уже пятьдесят лет на прилавках лежат футболки, спичечные коробки, зонты, блокноты, галстуки, игральные карты, ручки с логотипами различных марок – от футбольных команд до металлургических компаний. Сейчас политически неверным шагом было бы включение в этот список пепельниц, но что будет через год или два?

***Основная функция МНП заключается в определении позиции марки на рынке и ее отличий от марок-конкурентов.***

Иногда чувство юмора (неотъемлемая компонента МНП) само подсказывает способ использования того или иного конкретного его варианта. Мероприятия по МНП варьируются от торговых выставок до подарков, от призов до выставок, от торговых сделок до демонстрационных показов для покупателей, от футбольных матчей до возможности торговать по старинке. Некоторые из них используют преимущества, заключающиеся в самоорганизации. Под маской обычного покупателя, случайно забредшего в магазин, нередко скрывается служащий компании или ее торговый агент, который выдает продавцу денежный приз, если последний *«правильно»* отвечает на вопросы. Агент, скрывающийся под маской обычного покупателя, может одновременно проводить исследование рынка и контролировать качество товаров. В случае же с товарами длительного пользования, от автомобилей до стиральных машин, покупателю нужны особые аргументы – попробуйте-ка убедить его заменить старую мебель, которая стала частичкой его «Я»! В условиях насыщенного рынка очень непросто продать подержанную машину. Также нелегко продать большие и тяжелые стиральные машины или холодильники. Маркетологи товаров длительного пользования просто вынуждены проводить МНП устаревших моделей, поскольку никакие скидки не в силах отвлечь внимание потребителя от замечательных свойств новых образцов товаров и никакие призы не позволяют отвлечься от возможностей, которые дарят новые машины.

Задачей МНП, таким образом, является повышение объема сбыта товаров, участие в создании добавленной стоимости марки в отличие от других методов продвижения, которые,

скорее, негативно влияют на величину марочного капитала. МНП должны вызывать у потребителя ощущение сопричастности с судьбой марки.

## Оценка

Предварительная и итоговая оценки мероприятий по продвижению необходимы для того, чтобы определить пути совершенствования производства в будущем, однако маркетологи часто в них участия не принимают. По крайней мере формально. Конечно, им известно, почему проводится именно это мероприятие по продвижению, а не какое-то другое. Они способны определить, имела ли акция по продвижению успех или она провалилась. В то же время маркетологи слишком заняты очередными мероприятиями по продвижению, чтобы представлять какие-то отчеты. Можно ли извлечь хоть какую-то пользу из бюрократических бумажек? Бухгалтер или другие ответственные лица будут задавать вопросы о предыдущих мероприятиях по продвижению, и тогда у всех просто не останется времени на исполнение своих служебных обязанностей и проведение новых мероприятий. Даже если вы совместными усилиями нашли чей-то просчет, прошлое уже не вернуть, а мы обязаны использовать свое время для получения новой прибыли, которую принесет нам будущее.

Определить успех или неудачу мероприятия по продвижению практически невозможно, хотя некоторые энтузиасты утверждают обратное. Но ведь для вынесения окончательной оценки необходимо располагать точной информацией о том, что происходило как во время проведения мероприятий по продвижению, так и о действиях конкурентов; оценить, как повели бы себя покупатели и конкуренты, если бы мероприятие не состоялось. В наших ли это силах? Мы считаем, что определить *«основополагающий принцип»* невозможно. Единственное, на что мы способны, так это на сравнение результатов мероприятия по продвижению с возлагавшимися на него надеждами.

***Единственное, что мы можем сделать, так это сравнить результаты мероприятия по продвижению с возлагавшимися на него надеждами.***

Однако маркетолог, игнорирующий анализ результатов мероприятия по продвижению, обречен на повторение ошибок. Другими словами, каждый раз, когда история повторяется, цена ошибок возрастает. Обычно процедура организована следующим образом: решения по продвижению могут приниматься командой, состоящей по крайней мере из специалистов по маркетингу, продажам и финансам. Майкл Рокс, обеспечивший успех водки *«Absolut»* на американском рынке, для разработки программ по стимулированию сбыта пользовался услугами рекламных агентств. Поскольку руководители этих агентств – люди с высокими доходами, завсегда и престижных баров, профессиональная наблюдательность позволила им лучше, чем кому-либо другому, понять предпочтения потребителей, а значит, М. Рокс и его команда получили возможность объективно оценить все предлагаемые мероприятия по продвижению.

Чрезвычайно важно избежать одной очень распространенной ошибки – постарайтесь не влюбиться в свою собственную идею, избегайте саморекламы. Предварительно испытайте ее в деле, желательно на небольшом сегменте рынка. С другой стороны, некоторые идеи оказываются слишком громоздки для проведения подобных проверок, а кроме того, в случае проведения *«ходовых испытаний»* вашу новую грандиозную задумку могут украсть конкуренты. Многие компании рассматривают мероприятия по продвижению как одну из форм исследования рынка. В гл. 26 мы постараемся показать, что не стоит доверять такого рода исследованиям, но даже такой анализ лучше, чем его полное отсутствие.

Трудно объективно оценить мероприятия по продвижению после их завершения, тем более, если их цели не были зафиксированы на бумаге. Для того чтобы записать, какие надежды вы возлагаете на планируемые мероприятия, потребуется не больше странички:

- Какое мероприятие по продвижению вы собираетесь проводить и когда? Это ваш первый опыт или вы проводили подобные акции?
- В чем состоят ваши цели относительно позиционирования марки? Если вам не удалось добиться их соответствия, насколько необходимо мероприятие?

- Будут ли продемонстрированы в ходе мероприятия основные потребительские преимущества данного товара: функциональные, психологические и экономические?
- Окажет ли мероприятие влияние на объем сбыта, прибыль и величину марочного капитала?

После проведения акции вы на половине листа бумаги должны дать окончательную оценку мероприятию:

- Сравнить полученные результаты с ожидаемыми показателями сбыта, прибыли и марочного капитала. Если вам трудно дать точные цифры, проанализируйте свои ощущения, оцените общее впечатление. Не так важны цифры, как обсуждение вопроса.

- В чем результаты проведенного мероприятия по продвижению отличаются от первоначальных ожиданий?

- Выводы на будущее.

По данным таких исследователей, как *М. Абрахам* и *Л. Лоджи*, неэффективными являются 84 % мероприятий по продвижению (ценовому) товаров. Такая статистика обычно расходится с оценкой сотрудников, занимающихся анализом подобных акций, не склонных признавать и вряд ли признающих поражение, ибо они отнюдь не собираются безвременно распрощаться с компанией. Возможно, вы получите ответ, задумавшись об искусстве управления потоками наличных денег (дисконтированными денежными потоками), связанными с амортизацией основного капитала, что приходит в голову далеко не каждому маркетологу. Точно так же, как и идея о том, что искусство проведения успешных мероприятий по продвижению товаров основывается на учете базового уровня продаж. На *рис. 21.1* был представлен график продаж, на котором пики подъемов и спадов разнообразят вид достаточно стабильной, устойчивой прямой. Тогда получается, что пики продаж приходятся на время акций по продвижению товаров. Маркетологи утверждают, что если бы компания не провела акцию по продвижению, она уступила бы инициативу конкурентам. Возможно, но отнюдь не всегда.

С другой стороны, если покупатели начинают приобретать товар в больших объемах, а потребление при этом не увеличивается, или покупатель остается верен своей марке, тогда базовый уровень продаж совпадает со *средним значением*. А значит, мероприятие по продвижению эффективно только на длительном отрезке времени.

Правда обычно лежит посередине, что свидетельствует о необходимости тщательного анализа месторасположения основной линии. Вы должны анализировать некий полный цикл, скажем, квартал или год, независимо от того, проводились ли в этот период мероприятия по продвижению или нет. А кроме того, необходимо учитывать возможную реакцию со стороны конкурентов. Как мы уже упоминали, если мы хотим воспользоваться научными методами, необходимо использование теории игр и математические расчеты. На практике маркетинговая команда может проанализировать четыре квадранта матрицы, представленной на *рис. 21.2*.

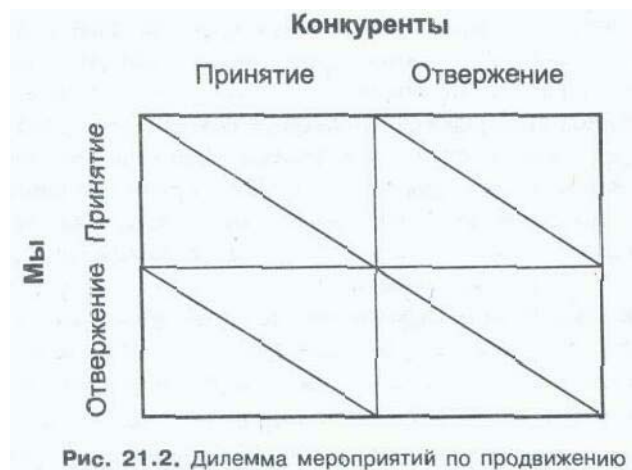


Рис. 21.2. Дилемма мероприятий по продвижению



## Заключение

Мероприятия по продвижению требуют огромной изобретательности. Маркетологам необходимо отвлечься от вопросов, связанных с ценовой политикой, и сконцентрировать внимание на тех мероприятиях, которые увеличивают добавленную стоимость марки. Мероприятия по продвижению можно рассматривать как рекламу, но они отличаются гораздо большей гибкостью. Маркетологи, которые постесняются скопировать рекламную кампанию, не задумываясь берут на вооружение мероприятия по продвижению, используемые компаниями из других отраслей. Мероприятия по продвижению необходимо испытывать на небольших сегментах рынка и оценивать количественно. Мероприятия по продвижению – вторая по величине составляющая классического маркетинга-микс. Правильное их проведение способствует развитию торговой марки, хотя и ведет к сокращению краткосрочной прибыли.

## ТЕМА

### МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ, КУПОНЫ И ТРЕБОВАНИЯ УСТУПИТЬ ДОРОГУ

- Относитесь к ценовым мероприятиям по продвижению товара так, как если бы они были скидками за объем. Ценовые мероприятия наиболее рискованны.
- Не выбрасывайте жемчужину бесплатной раздачи товаров-образцов вместе с устрицей мероприятия по ценовому продвижению. А как еще вы собираетесь увеличить свой бизнес?
- Не смешивайте купоны и схемы укрепления лояльности покупателей, они выполняют совершенно разные функции.
- Неценовые мероприятия по продвижению с помощью средств массовой информации могут превратиться в изобретательную рекламную кампанию. Относитесь к ним именно таким образом.
- Сформулируйте цели проведения мероприятия по продвижению, предварительно проверьте его на небольшом рыночном сегменте, проанализируйте, насколько оно оправдало ваши надежды.
- Представьте себе мероприятия по продвижению как трехмерную рекламу. Рекламирует ли она ценности марки? Насколько она оригинальна? Изобретательна или проста? Эффективна или нет?
- Если вам приходится выбирать между мероприятиями по продвижению, которые приносят краткосрочную прибыль, и мероприятиями по продвижению, приносящими долгосрочную прибыль, откажитесь от тех и других. Лучшие мероприятия по продвижению создают марочный капитал и приносят краткосрочную прибыль.

## ГЛАВА 22

### ЛИЧНЫЕ ПРОДАЖИ

#### **В основе маркетинга лежат цифры**

Основные вопросы

- Роль личных продаж в рамках маркетинга-микс
- Эффективность: продажи, информация от потребителя и сведения о конкурентах
- Взаимоотношения с менеджерами компании – личное дело каждого. Торговый маркетинг. Управление службой сбыта
- Продажи как партнерство

*Пожалейте бедного потребителя. С тех самых пор как Том Питере порекомендовал компаниям держаться поближе к покупателям, потребитель никак не вырвется из окру-*

жения представителей поставщиков. Армия сбытовиков находится в постоянной повышенной боевой готовности и по первому сигналу приступает к действиям. С другой стороны, личные продажи долгое время находились на положении бедного родственника рекламы, при этом считалось, что маркетинг создает имидж марки. Сегодня их значение по-прежнему невелико, но актуальность этого вида продаж постепенно растет.

### Роль ответственного за сбыт

Личные продажи – исходная форма маркетинга, она же будет и последней по очень простой причине: ни одно дело не приносит дохода до тех пор, пока не отлажена система сбыта. Кто бы ни занимался производством, какой бы исключительный по своим характеристикам продукт вы ни выпускали, только реализация товара приносит прибыль. А значит, звание корпоративного героя должно быть присвоено ответственному за продажи. Не тут-то было.

В особенности в тех случаях, когда менеджмент компании переворачивает традиционную иерархическую пирамиду, чтобы поместить сбыт на самый ее верх (рис. 22.1). Отсюда можно сделать вполне естественный вывод, что главной задачей маркетологов и других специалистов компании должно являться всемерное содействие сбыту. Маркетологи тем не менее считают, что функцией сбыта является деятельность во благо марки. В результате между двумя действующими лицами одной компании идет вечная война, в которой в периоды экономического спада побеждает сбыт, а в периоды экономического подъема – маркетинг.



Рис. 22.1. Служба сбыта в авангарде компании

Но кому нужны эти междоусобицы? На протяжении всего повествования я говорю о необходимости партнерских отношений. Не забывайте, что маркетинг включает в себя и сбыт.

Схема, представленная на рис. 22.1, прекрасно работает в тех случаях, когда в фокусе внимания компании находятся продажи и оптовая торговля. И здесь хорошо видно, что маркетинг действительно поддерживает сбыт. Однако, когда центр нашего внимания перемещается на непосредственного потребителя, роль службы сбыта изменяется.

Обратите внимание на то, что представленная выше схема предполагает наличие большого количества продавцов – гораздо большего, чем любых других лиц, задействованных в производстве и продвижении товара на рынок. Согласно статистике так оно и было на протяжении довольно долгого времени. Однако концентрация розничной торговли в крупных торговых центрах постепенно сократила реальное число продавцов, при этом уровень производительности каждого из оставшихся значительно повысился.

Сегодня больший интерес представляет модель рыночного противостояния «галстук-бабочка» (рис. 22.2). За спиной одного единственного продавца сосредоточены все прочие звенья товарного производства, – именно этот продавец в момент сделки оказывается лицом к лицу с покупателем. В свою очередь за спиной покупателя оказываются все остальные предприятия розничной торговли, которые он игнорировал, отдав предпочтение данному

конкретному продавцу.



Анализ «галстука-бабочки» позволяет нам определить, что продавец прежде всего играет роль «знаменосца» марки, от его приверженности делу, энтузиазма, страсти, целеустремленности зависит успех всей корпорации. Его нельзя заменить, его роль нельзя передать кому-то другому – она останется несыгранной. И пусть в вашей компании есть великолепный актер на роль Отелло, без Дездемоны спектакля все равно не получится.

Приходилось ли вам участвовать хоть в каком-либо бизнесе, где бы вас не перетягивали на чью-то сторону? Да и вообще, может ли он существовать? Основу отношений между покупателем и продавцом составляют не просто механические экономические факторы, а личное доверие. И кто, как не продавец, может представить покупателю весь фейерверк человеческих достоинств?

***Личные продажи – не только неотъемлемая часть деловых отношений с потребителями, они стимулируют маркетинговую деятельность, поставляя ценную информацию о рынке.***

Товары продвигаются по каналам распределения в результате усилий обеих сторон: потребители *тянутся* к ним, а продавцы их *подталкивают*. Усилия одной из сторон могут быть значительно эффективнее, но каждая из них необходима для любой формы маркетинга. Наиболее показателен в этом смысле сетевой маркетинг, основа успеха которого именно *личные* продажи; ни слова, ни поступки продавца, а его умение и талант «*достучаться*» до покупателя.

Для менеджера по маркетингу личные продажи – не более, чем один из элементов маркетинга-микс, который так же, как реклама, мероприятия по связям с общественностью или продвижению товаров, требует определенных расходов, но личные продажи, как никакая другая функция, могут предоставить ему действительно полную и объективную информацию о рынке.

Сегодняшний «*находящийся в расцвете сил*» маркетинг, похоже, испытывает информационный кризис. Действительно, если весь бизнес оказывается ориентированным на маркетинг, в чем заключается роль маркетолога? Какой бы она ни была, она подвергается (и не может не подвергаться) критике со стороны остальных участников процесса производства и распределения. Продавцы также лишились былого имиджа всемогущества. Они согласны, что по-прежнему выполняют функции менеджеров отношений, их интересы распространяются в самые разные области, далеко не всегда связанные с собственно продажами. При этом они настаивают на обязательном участии:

- в управлении категориями и другом маркетинговом анализе розничных продаж;
- в исследованиях потребительских предпочтений и других отчетах;
- в получении информации о мероприятиях по продвижению товаров и в долгосрочном обучении;
- в том, чтобы все было оплачено;

- в нежелании и слышать об изменениях ценовой политики и мероприятиях по продвижению товаров конкурентов;
- в получении максимума билетов на престижные представления.

Поскольку ответственные за продажи стараются как можно быстрее и лучше овладеть всеми этими навыками, они нуждаются в поддержке маркетинга, который сейчас называют «торговым» или «потребительским». Они также настаивают на пересмотре модели «галстук-бабочка» (рис, 22.3).



Рис. 22.3. Пересмотренная модель «галстука-бабочки»

### Цена эффективности

При личных продажах основное внимание уделяется извлечению максимальной выгоды. Если сложить зарплату, премии, амортизацию автомобиля и другие расходы, услуги младшего продавца в течение года обходятся компании в \$100 тыс. Услуги специалиста по промышленным продажам могут стоить в два раза больше. Если младший продавец обслуживает за это время 1800 покупателей, а специалист – 1000, цена обслуживания одного человека равна \$50 в первом случае и \$200 – во втором. Неудивительно, что мелкие компании стремятся снизить зарплату сотрудникам службы сбыта и находятся в постоянном поиске наиболее экономичных методов продаж.

Личные продажи осуществляются одним из двух методов: по телефону (иногда его ошибочно называют телемаркетингом) и через агентов. Несмотря на кажущееся сходство, эти два метода серьезно различаются прежде всего по своему информационному обеспечению и стоимости. Если продажи через агентов проводятся без специального информационного обслуживания, то телефонные продажи немислимы без наличия базы данных. Тем не менее продажи по телефону стоят дешевле: даже учитывая высокую загрузку телефона, необходимость покупки и обновления баз данных, стоимость одного звонка («обработки» одного клиента) составляет около \$3, а не \$50, и уж, конечно, не \$200. При этом не забывайте, что формирование баз данных, содержащих сведения о потенциальных клиентах, происходит в рамках прямого маркетинга (например, заказ товаров по почте), т. е. реальные затраты на их создание и обновление можно разложить на различные направления маркетинговой деятельности. Эффективность подобных информационных систем настолько велика, что сегодня началось широкомасштабное развитие таких баз данных, – этим занимается множество специализированных фирм, конкуренция на информационном рынке постоянно возрастает<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> В России этот рынок находится в стадии формирования, порой носит полукриминальный характер. Тем не менее многие компании ведут собственные базы данных, отдельные

Организацией личных продаж может заняться как сама фирма, продвигающая товар на рынок, так и специализирующиеся именно на этой форме продаж компании (второе намного эффективнее и встречается чаще). Специализированные бюро (или «центры заказов») обычно предлагают смешанные услуги по сбыту. Зачастую они становятся спасителями компаний с небольшим ассортиментом и объемом производства, поскольку предлагают действительно эффективные способы сбыта, повышающие не только объемы, но и рентабельность продаж<sup>2</sup>. Специалисты подобных фирм обладают навыками, позволяющими работать с наибольшей продуктивностью. Оплата труда обычно осуществляется либо в виде комиссионных (определенный процент от сделки), либо в виде фиксированной суммы за каждую сделку. В любом случае довольно просто увязать расходы продавца с расходами на продажу и рассчитать сумму вознаграждения.

Для более крупных компаний услуги сторонних посредников хороши только в качестве «дополнительных услуг», но они не могут заменить собственные системы сбыта, которые позволяют получать объективную информацию о положении дел на рынке. Для маркетинга-микс привлечение центров заказа имеет значение лишь как *один из* каналов повышения эффективности сбыта.

Должен ли маркетолог развивать навыки, необходимые агенту по продажам? Некоторые из них – обязательно. Группа *Mars*, например, обладает собственной высокоэффективной системой управления сбытом и обучения продавцов. Но некоторые компании воспринимают необходимость обособленных сбытовых подразделений как само собой разумеющееся. В результате специалисты по сбыту как бы занимаются одним делом, а руководство компании – другим. Все, кто встал на этот скользкий путь, неизбежно сталкиваются с падением уровня рентабельности. Для того чтобы вернуться на прежний уровень, этим компаниям следует отладить взаимодействие производственных и сбытовых подразделений.

Как уже отмечалось выше, повышение роли розничных торговых фирм в цепи «производитель – потребитель» – привело к пересмотру подходов к работе с ними. Розничные торговцы нередко протестуют против посещения их магазинов представителями отделов сбыта поставщиков. Требуя значительных скидок при заказе товара, они одновременно стремятся разработать собственные системы поставок. Если раньше производитель мог рассчитывать на получение информации о рынке от розничной торговли, то сейчас владельцы магазинов хотели бы контролировать сведения о рыночной конъюнктуре, передавая ее не своим поставщикам, а собственным дочерним компаниям. И сотрудники отделов сбыта прекрасно понимают, что розничный торговец способен сломать хребет любого маркетингового плана.

Отношения персонажей обновленной модели «галстука-бабочки» осложнились. С этой точки зрения, потребительский маркетинг приблизился к промышленному, в котором подобного рода сложные переплетающиеся взаимоотношения считаются нормой.

#### **Необходимо увязать расходы продавца и объем продаж.**

Сложность взаимоотношений привела работников отделов сбыта в головной офис и позволила им лучше понять руководителей компании. Последние в свою очередь осознали, что на сбыт нельзя смотреть только как на отчет о прибылях и убытках. Более перспективно пытаться продать бекон, а не тащить его домой. Многие компании недооценивают решающую роль работников службы сбыта в получении информации от покупателей о марках и сведе-

---

программные продукты имеются как в открытой продаже, так и на «черном рынке». Чаще всего эти базы используются для почтовой рассылки, но распространение телефонных продаж, вероятно, не минует и нас. – *Прим. ред.*

<sup>2</sup> К сожалению, пока в России такие посреднические фирмы только начали заявлять о себе. Рыночная экономика развивается на основе широкого разделения труда. Посреднические торговые фирмы, берущие заказы на реализацию от нескольких производителей и перепродающие товары непосредственным потребителям или розничным торговцам, стимулируют развитие производства, особенно малого бизнеса (малые предприятия, семейные фирмы, кооперативы и пр.). – *Прим. ред.*

ний о конкурентах. Ответственные за продажи регулярно жалуются, что к ним не прислушиваются. Если вы рассчитываете потратить деньги на создание команды, которая будет заниматься продажами, а вы несомненно собираетесь это сделать, *прислушайтесь* к руководителю отдела сбыта. Вы не только получите от него ценную информацию, но внимание руководства вдохновит службу сбыта на эффективную работу.

### **Управление взаимоотношениями – личное дело каждого**

Для согласования интересов торговцев и производителей создаются «*торговые*» и «*потребительские*» маркетинговые отделы. Крупные компании, занимающиеся потребительским маркетингом как в Европе, так и в США, прекрасно понимают, что внимание специалистов по маркетингу должно быть направлено на работу с крупными розничными торговцами и укрепление связей с общественностью. Менеджер по производству и реализации продукта может сконцентрироваться на удовлетворении запросов потребителей и упустить из виду требования оптовой и розничной торговли. Более того, менеджеров по продукту может быть столько же, сколько и марок, а крупным марочным семейством управляют несколько сотрудников. Потребителей такое положение вполне устраивает, оптовые же покупатели рассчитывают, что производители координируют работу по продвижению марки.

Отдел торгового маркетинга отвечает за объединение мероприятий по продвижению товара, торговых презентаций и информации как о каждой марке, так и о продукции компании в целом. Однако его сотрудники не должны забывать об интересах оптовых покупателей. Пока именно работник отдела сбыта управляет отношениями с покупателями, успешное выполнение им своих функций зависит, к примеру, от профессионализма разработчиков упаковки, удобной и эффективной в первую очередь с точки зрения розничного торговца.

Результаты работы можно измерить не только доходом от продаж (общим или определяемым разницей между себестоимостью и выручкой), но и усиливая контроль над мероприятиями по ценовому продвижению.

Существует ряд причин, по которым любая компания различает суммы из бюджета отдела маркетинга, расходуемые на мероприятия по продвижению, и суммы скидок, которые предоставляются в ходе продаж (например, скидки за объем) или при наличии высоких прибылей (когда компания имеет возможность дать скидку с цены для того, чтобы потеснить конкурентов или просто потешить душу потребителя).

***Ответственные работники отдела продаж должны обеспечивать эффективную работу и отвечать за отношения с покупателями.***

С точки зрения службы сбыта залезть в карман маркетингового бюджета гораздо выгоднее, чем расставаться с собственными деньгами. Менеджеры по продукту также могут предпочесть именно такой способ при условии, что они получают желаемое. Однако, если мероприятие по продвижению товара заключается в предоставлении компанией скидки покупателям (что не увеличивает марочный капитал), оно должно финансироваться из бюджета отдела продаж, а не из бюджета марки.

Существует много способов снижения затрат на мероприятия по ценовому продвижению; к основным методам относятся следующие:

- Ответственные работники отдела продаж должны обеспечивать эффективную работу и отвечать за взаимоотношения с потребителями так, чтобы их собственная выгода означала выгоду для всей компании. Хорошие отношения с покупателями – часть марочного капитала.
- Удостоверьтесь, что ответственные за продажи обладают всей необходимой информацией. Сегодня, когда электронные базы данных о сбыте позволяют сравнивать мероприятия по продвижению товара, рассчитанные на потребителей, с мероприятиями, рассчитанными на розничных торговцев, продавец должен располагать информацией, позволяющей организовать эффективную работу отдела сбыта. Современным продавцам необходимы факты из базы данных, а не умение рассказывать байки.
- Эффективность работы отдела сбыта увеличивается, если его специалисты получают доступ к информации отдела маркетинга.



Управление сбытом – вопрос культуры. Считается, что британцы независимы, немцы любят порядок, итальянцы изобретательны, французы интеллектуальны, африканцы думают, что их тренируют для игры в регби. Не бойтесь руководствоваться своими собственными стереотипами. И вместе с тем попробуйте регулярно созывать представителей сбытовых служб на конференции. В зависимости от бюджета, который вы можете выделить на эти мероприятия, они будут проводиться редко или часто, будут занудными или экстравагантными, но в любом случае такие собрания необходимы – хотя бы для того, чтобы убедить команду по продажам, что руководство ценит ее и заботится о своих сотрудниках.

Несмотря на то что чаще всего измерить ценность торговой конференции невозможно, постарайтесь правильно оценить ее роль. Конференция – высшая точка проявления преданности и увлеченности сотрудников. Естественно, что высокие собрания проводятся не каждый день, но во время их работы вы получаете возможность улучшить отношения руководства компании и сотрудников отдела сбыта, которые могут сохраниться на весь год до следующей конференции.

«*Ближе к покупателю*» – современный штамп, но он верно отражает действительность: если вы находитесь настолько близко к покупателю, что получаете возможность правильно определить испытываемые им чувства, это означает, что вы подошли достаточно близко и к его кошельку. Однако имейте в виду, что работники отдела сбыта уже находятся на необходимом расстоянии от покупателя. Может быть, пора подойти еще ближе?

### Продажи как партнерство

Рассматривать бизнес с точки зрения потребителя и с позиции покупателя – основополагающий принцип маркетинга; именно в этом состоит сущность рыночной ориентации компаний. Поставщик сотрудничает с оптовым покупателем; их роли отнюдь не антагонистичны, как считают некоторые. И в то же время и производитель, и оптовый покупатель сотрудничают с потребителем.

Партнерские взаимоотношения в рамках канала распределения могут принести гораздо больше выгоды всем его участникам, чем просто увеличение прибыли. Так, по оценкам специалистов, практика эффективного ответа потребителю только в бакалейно-гастрономической отрасли США принесла поставщикам, розничным торговцам и потребителям \$30 млрд.

***Компания должна относиться к своему торговому персоналу как к консультантам, помогающим ей оценить возможность получения высокой прибыли.***

А значит, компания должна относиться к своему торговому персоналу, скорее, как к консультантам, помогающим ей оценить возможности получения высокой прибыли. Любое направление в маркетинге создает контрнаправление, так как компании стремятся к большему разнообразию. Все глубже погружаясь в бизнес фирмы, консультант лучше понимает ее нужды и чувствует себя вовлеченным в одно общее дело. Однако не следует забывать о существовании проблемы расходов и возможных разногласий. Контрнаправление возвращает нас к основам, согласно которым поставщик, желающий увеличить свою долю на рынке, должен приложить для этого много сил.

Современные формы продаж многообразны: от походов от дома к дому до консультаций, от краткосрочных (транзакционных) до длительных взаимоотношений, от индивидуальной работы до командной, от ориентации на объем продаж до ответственности за прибыль. Список не закрыт – его можно продолжать до бесконечности. Организация *John Lewis* в Великобритании, например, называет своих продавцов *партнерами* и именно так к ним и относится. Специфика организации продаж создает стиль взаимоотношений, принятых в компании. Но, даже если вы нашли прекрасный баланс в отношениях со своей службой сбыта, со временем вам придется поменять стиль общения, для того чтобы дать новый стимул их развитию и обеспечить компании конкурентные преимущества.

Пересматривайте размеры, баланс и структуру службы сбыта хотя бы раз в год, но не останавливайтесь на этом. В конечном итоге маркетинг – процесс управления взаимоотно-

шениями. И в большей степени, чем где бы то ни было, это положение относится к личным продажам.

## ТЕМА

### ЛИЧНЫЕ ПРОДАЖИ

- Можно ли назвать руководителя вашей службы сбыта героем компании? Обладает ли он страстью, обязательностью, признанием клиентов и поддержкой сотрудников? Прислушиваетесь ли вы к нему? Он должен считать, что служба сбыта – важнейшее подразделение компании и, возможно, он прав.

- Управление отношениями начинается и поддерживается взаимоотношениями с покупателями. Что делает руководство компании для их укрепления? Насколько эффективна работа специалиста по торговому маркетингу?

- Возможно, личные продажи – самый дорогой компонент маркетинга-микс. Ежегодно пересматривайте организационную структуру и штат службы сбыта.

- Вы можете пойти на компромисс в вопросе о количестве сотрудников службы сбыта, но не в вопросе их квалификации. Установите ответственность сотрудников за величину прибыли и оцените их отношения с покупателями. Тогда их цели не будут вступать в противоречие с задачами компании.

## ГЛАВА 23

### ПРАКТИЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

#### Принятие совместного решения по оптимизации затрат и результатов

Основные вопросы

- Необходимость планирования. Стратегия компании и иллюзия контроля. Проблемы возрастают. Планирование и повышение качества товаров. Репетиция будущего. Типы – планов и процесс планирования

- Планирование как процесс получения знаний. Воображение против контроля. Постоянство против нововведений

- Что должен содержать план? Влияние парадигм

#### Необходимость планирования

Принято считать – чтобы бизнес или марка нормально чувствовали себя на рынке, они должны развиваться в соответствии с долгосрочными программами и планами, в которых намечены конкретные пути реализации поставленных целей с учетом конкуренции. Это «стратегия». План может быть составлен путем нахождения баланса тактических задач и бюджета компании, для чего достаточно проанализировать положение на рынке, имеющиеся в наличии ресурсы и прикинуть возможности их развития на ближайшие 1-3 года. Понятно? Не совсем. И правильно – такой путь формирования стратегии ошибочен. Несмотря на то что отдельные компании иногда задумываются над целями и задачами планирования, большинство предпочитает не связываться с разработкой неизвестно кому нужных стратегий. «Бюджет универсален», – считают они и даже не пытаются заглянуть в ближайшее будущее.

По данным Лоры. Козине<sup>1</sup>, лишь небольшое количество крупных и средних компаний Великобритании практикуют разработку развернутых планов, содержащих текущий и перспективный анализ положения компании, стратегию ее развития, перечень действий (кто, что и когда собирается делать) и бюджет. С другой стороны, 60 % компаний занимаются хоть каким-нибудь планированием. Для большинства компаний стратегия – это процесс форму-

---

<sup>1</sup> London Business School Ph D, 1994.



лирования ее действий в будущем, после того как им удастся стабилизировать свое положение на рынке. Так они реагируют на непредсказуемость рыночной конкуренции. Мы считаем, что стратегия должна ориентировать компанию на поиск оптимальных решений в случае возникновения непредвиденных ситуаций. Искусственные же планы, которые должны реализоваться в неизвестном нам будущем, создают не что иное, как *иллюзию контроля*. Одним словом, нерационально проведенное планирование опасно для здоровья вашей компании.

Фрэнк Мак Кенна<sup>1</sup> как-то задумался, почему каждый водитель считает, что водит машину намного лучше, «*чем средний автомобилист*», и провел исследование данного феномена. Практически каждый из участвовавших в нем водителей утверждал, что чувствует себя в большей безопасности, чем «*средний автомобилист*», и вряд ли попадет в аварию. У этой аномалии две причины: водители или большие оптимисты, либо верят, что они контролируют ситуацию на дороге. Однако те же самые люди, но только в качестве пассажиров, предполагают, что они когда-нибудь обязательно попадут в аварию. Куда же «*испаряется*» их природный оптимизм? Возникающая у водителя иллюзия контроля ситуации провоцирует быструю езду. Хороший спринтер пробегает 100 м дистанции за 10 секунд. А подержанный автомобиль с прицепом передвигается в пять раз быстрее, причем без особых физических усилий со стороны человека.

План позволяет бухгалтеру или банковскому менеджеру *осуществлять контроль*. Они не расстанутся с деньгами до тех пор, пока не увидят разумного плана их использования, который наглядно продемонстрирует, что денежные средства, отданные в чужие руки, непременно прирастут. Более того, условием выделения денег они поставят право ежемесячного контроля за ходом выполнения планов. Поэтому многие менеджеры рассматривают составление плана как тяжелую, но необходимую обязанность, без выполнения которой невозможно добиться финансирования проекта. Исследования *Козине* подтверждают, что главная причина планирования – контроль (32 %). Но в рассмотренных нами обстоятельствах планы дают менеджерам лишь иллюзию контроля ситуации, как и в случае с водителями. Опасность заключается в том, что средний менеджер непременно будет считать, что составленные им планы намного лучше средних. Это заблуждение.

Проблемы, возникающие при этом, включают в себя:

- Искажение оценки ситуации, изменения плана лишь в ответ на уже произошедшие (и далеко не всегда правильно интерпретированные) события.
- Неудачные шаги при принятии решений об изменении политики фирмы на рынке, вызванные необходимостью быстро и без подготовки реагировать на действия потребителей, розничной торговли или конкурентов.
- Ненужная сложность решений и непоследовательность предпринимаемых шагов.
- Сохранение того, что должно быть упразднено.
- Отсутствие гибкости, нежелание вносить изменения в уже утвержденные планы.
- Ротация менеджеров. Прошлые успехи и неудачи забываются, поскольку менеджеры не уверены, что им удастся сохранить посты в случае неудачи. Менеджеры марки/продукта в США и Великобритании переходят на другую должность раз в 16 месяцев (с учетом перемещений в одной компании). Очень немногим из них суждено разрабатывать план развития марки второй раз,

В свете вышесказанного не удивительно, что 60 % менеджеров, согласно исследованиям *Козине*, считают, что планирование неэффективно в принципе или не соответствует условиям производственной деятельности компании; 18 % управляющих не обладают ресурсами для планирования либо им приходится противостоять сильному сопротивлению в процессе планирования.

***У компании должно быть четкое представление о будущем, которое определяет основное стратегическое направление, а детали разрабатываются по мере продвижения вперед.***

---

<sup>1</sup> Frank McKenna «It won't happen to me: Unrealistic optimism or illusion of control», British Journal of Psychology (1993), 84, 39-50.

В основе возникающих проблем лежат непредвиденные изменения в деятельности компании и рыночной конъюнктуре. В условиях такой неопределенности эффективность планирования неизбежно *снижается*: вполне вероятно произойдет изменение ресурсной базы компании, в условиях трансформации необходима повышенная гибкость, отсутствует возможность сколько-нибудь обоснованных прогнозов развития ситуации. С другой стороны, медленные темпы изменений точно так же приводят к снижению эффективности планирования. То, что произойдет завтра, слишком похоже на то, что случилось вчера. Специалисты высокого класса учатся на собственном опыте, а значит, они могут всякий раз совершать одну и ту же ошибку, ведь практический опыт подсказывает им, что необходимость радикальной корректировки действий отсутствует.

Современные специалисты по стратегиям, такие как *Гари Хэмел*, приходят к выводу, что детальное планирование есть пустая трата времени. У компании должно быть четкое представление о будущем, которое определяет основное стратегическое направление развития, а детали разрабатываются по мере движения вперед. Решения, принимающиеся в последнюю минуту, вряд ли окажутся правильными, а преждевременные действия означают растрату ресурсов и времени. Эффективность планирования прежде всего зависит от понимания того, когда необходимо заняться планированием и в какой момент следует остановиться. Лучше всего начинать его немного позже, а останавливаться чуть раньше, чем подсказывает вам внутренний голос. Сужение *области планирования* приводит к экономии ресурсов и улучшению качества плана.

Итак, мы убедились, что необходимость планирования очевидна далеко не для всех. В случае значительных изменений или их полного отсутствия эффект реализации плана оказывается непропорционально низким в сравнении с усилиями по его составлению. Там, где требуются детально разработанные планы, они зачастую получаются в результате простой экстраполяции достигнутых показателей деятельности компании, что не позволяет говорить о сколько-нибудь эффективном планировании. В совместном с Бостонской консультационной группой исследовании мы обнаружили<sup>1</sup>, что процесс формального планирования не имеет никакого отношения к развитию марки или расширению ассортимента продукции: конкретные цифры появлялись в планах компаний только *после* того, как было принято решение о начале производства. Наши выводы подтверждают тезис о том, что управление планированием и принятие решения – два абсолютно разных, непересекающихся процесса.

Однако следует разграничивать эффективность планирования в том виде, в каком оно наиболее распространено сегодня, и его продуктивность в случае, когда планирование превращается из средства контроля в метод всестороннего обучения и совершенствования менеджеров компании.

Если разработанный в компании план оказался неудачным, причиной может быть одно из двух: либо сам план был плох, либо в процессе его исполнения были допущены серьезные ошибки. Мы живем только один раз. И можем сделать так, что будущее будет таким, каким бы мы хотели его видеть, – достаточно поставить цель, осознать свои возможности и правильно ориентироваться в условиях окружающей наш бизнес среды. А потом, с учетом всех обстоятельств, разработать план маршрута к заветной цели. В жизни появляются не предусмотренные планом помехи? Ерунда. Лишь немногие планы не поддаются корректировке.

Главное при составлении плана – ответить себе на вопросы: какого рода практическими навыками вы обладаете, насколько хорошо вы ими владеете и как правильно использовать имеющиеся ресурсы. Каждая компания, каждый человек должны прежде всего ответить себе на эти вопросы, однако мало кто следует этому простому рецепту.

Обычно компании разрабатывают единственный вариант плана. В тех случаях, когда он вступает в противоречие с реальным положением дел, составляется новый его вариант. Многие компании начинают знакомиться с практикой планирования с составления бюджета. Когда выясняется, что реальный бюджет достоин занесения в *«Красную книгу»*, руководство

---

<sup>1</sup> Brand development: Toward a process model of extension decisions. *Tim Ambler* and *Chris Styles*, published working paper, London Business School, 1994.

начинает формально относиться к планированию. Прекрасный образец такого подхода – разработанная Институтом дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса совместно с другими общеобразовательными заведениями программа «*Лучшая практика*»<sup>1</sup>, базирующаяся на положениях, понятных каждому бухгалтеру, но не учитывающих реальные жизненные ситуации. В основе программы лежит принцип постоянного неусыпного скрупулезного контроля. Как вам понравится такая фраза: «*Достижению успеха способствует прежде всего строгий контроль, это неотъемлемая основная составляющая хорошего менеджмента*»?

Аналогичным образом воспринимают мир инженерные работники: если ты построил правильную систему информации и управления, автомат будет действовать безупречно; если возникают проблемы, усиль систему контроля. А в результате мы имеем стратегические планы, бизнес-планы, долгосрочные планы, краткосрочные планы, маркетинговые планы, другие функциональные планы и квартальный прогноз. Можно продолжать и далее, но стоит ли?

Такая постановка задач разработки и исполнения планов потребует от вас больших затрат. Оправдаются ли они? Большинство планов составляется с учетом прошлых разработок. И постепенно руководство компании *утрачивает* реальный взгляд на вещи. Высший менеджмент сталкивается со все возрастающим количеством сюрпризов. Летят головы подчиненных. Постепенно руководство понимает, что во всем виновата система планирования, так как в разработке планов деятельное участие принимает каждый служащий компании (вместо того чтобы заниматься своим прямым делом).

Давайте рассмотрим ситуацию, в которой мы могли бы создать надежную систему практического планирования. Мы должны сконцентрироваться на положительных чертах планирования, не задерживаясь на отрицательных. Итак суммируем;

- Немногие будут отрицать, что контроль играет важную роль в бизнес-системах, но вряд ли ее можно оценить как главную.

- Планирование создает иллюзию контроля, что может быть опасным, – выше мы уже рассмотрели несколько связанных с этим проблем.

- Планирование дает возможность отрепетировать поведение компании в различных ситуациях в будущем и усовершенствовать сам процесс планирования.

- Необходимо критически оценить объем ресурсов, выделяемых для осуществления планирования. Процесс планирования должен быть максимально эффективным, занимать минимум времени и по возможности осуществляться именно в тот момент, когда возникает необходимость принять ответственное решение. Если вы собираетесь завтра выступить с речью на торжественном ужине, когда вы будете ее репетировать, – сегодня вечером или это надо было сделать месяц назад?

### **Планирование как процесс приобретения знаний**

Простая, но далеко идущая идея о том, что планирование есть процесс приобретения знаний, приписывается *Ари де Ге*<sup>1</sup>, однако еще *Наполеон Бонапарт* и другие военные считали, что значение имеют не столько планы, сколько процесс планирования. Цель планирования – изменение мнения. Перед началом процесса планирования группа индивидов обычно имеет совершенно разные представления о том, какие конкретно шаги им следует предпринять (если они вообще когда-либо задумывались о будущих действиях). Результат планирования должен заключаться в следующем:

- Консенсус в отношении предпринимаемых шагов.
- Четкое о них представление.

***План – игрушка-головоломка. Если вы нашли верное ее решение, возможность его практического использования получает каждый менеджер компании.***

Концепция «*процесс плана*» объясняет, почему многие прекрасные исполнители со-

---

<sup>1</sup> A series of Guidance to Good Practice leaflets (1986).

<sup>1</sup> A.P. de Gens, «Planning as Learning», Harvard Business Review Mar–Apr. 1988.

ставляют такие слабые планы. Они прекрасно понимают, что знаки, записанные на бумаге или хранящиеся в памяти компьютера, не влияют на изменение точки зрения и соглашение, заключенное между ключевыми игроками. Если менеджер, который имеет право распоряжаться ресурсами, удовлетворен предыдущим планом и его исполнителями, в числе которых может быть и он сам, его не очень заботит точность планирования и запись на бумаге своих будущих действий.

*A. de Ge* утверждает, что человек обучается в игре. Мы используем игрушки в качестве моделей реальных вещей. План – модель будущего; игрушка-головоломка. Если вы нашли верное ее решение, возможность его практического использования получает *каждый* менеджер компании. Познакомьтесь с четырьмя последствиями разработки хорошего плана:

1. Люди учатся по преимуществу на своих собственных победах и ошибках. Никогда, ни в коем случае одна группа людей не должна составлять планы для другой.

2. Компьютеры позволяют сократить сроки разработки и внесения усовершенствований в основную массу продукции, а значит, появляется возможность быстро развить успех любого продукта. Скорость, с которой организация воспринимает новые знания и приспосабливается к среде, определяет ее будущее. Ученики, которые слишком медленно воспринимают новое, вымрут как динозавры, среднеуспевающие будут влачить свое существование, с завистью поглядывая на преуспевающих отличников.

3. Если речь идет о функционировании стратегической бизнес-единицы, хотелось бы заметить, что ее планы отнюдь не обязательно записывать на бумаге. В многоотраслевом же бизнесе дело обстоит с точностью до наоборот: зафиксированные на бумаге планы позволяют ознакомиться с «*игрушкой*» всем заинтересованным подразделениям.

4. Планирование, включая планирование развития марки, должно быть многофункциональным. Маркетологи обычно утверждают, что на маркетинг ориентируется вся компания, а не только отдел избранных. Маркетинг слишком важен, чтобы отдать его на откуп специалистам-маркетологам. Соответственно необходимо тщательно продумать функции, которые он призван выполнять, особенно те, реализация которых возложена на производственное подразделение и отдел сбыта.

Преимущество коллективного планирования состоит в том, что в нем главную роль начинают играть парадоксы. «*Игрушка*» в данном случае предназначена для того, чтобы прячь воображение, вторая ее задача – развитие реалистичного взгляда на вещи. Мы уже отмечали, что при составлении планов необходимо учитывать возможность их корректировки; не менее существенно постоянство плана. Мероприятия по продвижению товара на рынок могут быть необходимы в настоящее время, но не имеют долгосрочных перспектив. Пора начинать рекламную кампанию, но фирма испытывает дефицит средств. Вы можете не обращать внимания на неисправимых пессимистов, однако постарайтесь учесть все негативные последствия ваших решений. Члены вашей команды будут отстаивать самые разные точки зрения. Именно здесь начинается процесс обучения. Количественная оценка, которую представители бухгалтерии рассматривают как наиболее значимую, необходима только для того, чтобы остановиться на какой-то точке зрения. Таковы правила игры в планирование. Менеджерам, играющим в планирование, необходимо выработать порядок преобразования рассматриваемых альтернативных сценариев в прогнозы и сравнить полученные данные с уже согласованными целями.

Коллективное планирование должно рассматривать все эти вопросы. Основная *причина неудач в маркетинге*, особенно в рекламном маркетинге, заключается в том, что с самого начала не удается согласовать цели, которые преследуют ответственные за выполнение плана сотрудники. Утрачивается реализм. Каждый участник представляет свои собственные прогнозы, и если остальные считают, что они согласовываются с имеющимися данными, автор назначается ответственным за достижение целей, которые он сам себе наметил. В конце концов маркетологи осознают, что для принятия плана необходимо начать с определения некоего итогового показателя, которого они хотели бы добиться. И очень часто таким показателем становится объем продаж. Однако вероятность того, что вы достигнете запланированного уровня продаж, лишь немногим выше вероятности того, что, когда придет час расплаты, ме-

неджер марки все еще будет исполнять свои обязанности. Подобный подход является собой антитезу маркетингу: необходимо идти от рынка к итоговому показателю, а не наоборот.

Если в компании принят антимаркетинговый подход – главный виновник *высшее руководство*, которое ставит *план* выше *процесса*, т. е. выше познания.

Необходимо тщательно проанализировать организацию процесса познания. И хотя его описанию посвящено множество книг<sup>1</sup>, хотелось бы сказать об этом еще несколько слов, прежде чем мы перейдем к рассмотрению вопросов формирования маркетингового плана. Мы рассматриваем организацию процесса познания в четырех измерениях.

1. *Временное*. Одно из основных преимуществ зафиксированного на бумаге плана заключается в том, что он позволяет сравнить прогноз и реальное развитие событий и исправить имевшиеся ошибки при составлении следующего плана. Другими словами, и победы, и неудачи в равной мере поучительны.

2. *Горизонтальное*. Многофункциональный коллективный подход к процессу познания означает многофункциональный процесс обучения при условии, что в нем, руководствуясь личными интересами, участвуют все члены команды. Горизонтальное измерение простирается гораздо дальше. Оно позволяет задать вопрос: чему можно научиться у конкурентов или дочерних компаний, работающих на вашем рынке или за границей?

3. *Вертикальное*. Ремесленники, каковыми и являются маркетологи, знают, *как* использовать инструменты, которые находятся в их распоряжении, но не понимают *зачем* они должны делать именно так. Другими словами, они практики, а не теоретики. Более того, их учили не доверять чистой теории, не играющей особой роли в маркетинге. А в процессе познания рассматривается вопрос «*как*»: менеджеры узнают новое, копируя приемы коллег или получая советы о том, что нужно делать в конкретной ситуации. Вопрос «КАК» запрограммирован в культуре любой корпорации: «*вот как мы ведем здесь дела*». В преуспевающих компаниях вопрос «*как*» не задают – того, кто не может на него ответить, просто увольняют. Ученые отличаются от ремесленников знанием ответа на вопрос «*зачем*». Если вам известна причина, гораздо легче научиться чему-то и развить свои знания. Человек, который понимает, почему некоторые мосты стоят веками, а другие разрушаются в момент их торжественного открытия, построит дешевые и надежные сооружения. Те, кто достиг третьего уровня знания (ниже мы, слава Богу, сегодня спускаться не будем), знают ответ на вопрос «*как мы думаем*». Так же как неспособность ответить на вопрос «*почему*» ограничивает нашу способность найти решение возникшей проблемы, трафаретность мышления ограничивает способность генерировать новые идеи. На третьем уровне рассматриваются парадигмы. В маркетинге существуют три основные парадигмы: неоклассическая, конфликтная и рациональная. Именно они определяют типы планов, разрабатываемых компанией. Менеджеру, выросшему в компании с неоклассическим образом мышления, будет невероятно трудно представить приемлемый план для компании, ориентированной на конфликты.

4. *Иерархическое*. Планирование сверху вниз очень часто сравнивают с планированием снизу вверх. Пока никто не осмелился утверждать, что учиться легко; учиться у своих начальников или коллег еще сложнее. Исследование прошлого может оказаться очень тяжелым занятием, горизонтальное познание может быть прорывом вперед, а теорию открытий лучше оставить академикам. Любая большая организация не может позволить своим менеджерам руководить планированием по отдельности, есть проблемы, связанные с иерархией. Они пытаются залатать дыры с помощью нисходящего планирования, при котором высший эшелон прикидывает, чего бы могла добиться компания в существующих условиях (что нужно и что выполнимо), после чего формулирует и передает низшему эшелону свою пожелания в форме задачи, которую необходимо решить. И так далее. Такая модель отношений распространена в Южной Африке (парадоксально, но именно здесь родился маркетинг). Она заставляет маркетологов забыть о рынке и сконцентрироваться на повышении рентабельности компании. Однако, когда обстановка осложняется и для компании наступают тяжелые времена, не рассчитывайте на инициативу снизу: сотрудники компании не верят в собственные силы, уповая

---

<sup>1</sup> C.Argyris, On Organizational Learning, Cambridge, Blackwell Business, 1993.

на решения руководства. Европейцы, скорее, склонны организовать планирование по восходящей: если высший менеджмент одобрил цифры, содержащиеся в разработанном подчиненными проекте плана, и утвердил их, работники компании в прекрасном настроении расходятся по домам. Но в случае возникновения непредвиденных обстоятельств эффективность восходящего планирования резко снижается. Дебаты о том, что предпочтительнее – нисходящее или восходящее планирование, – бессмысленны: в зависимости от обстановки вам может пригодиться и та, и другая модели.

***Обоюдный процесс познания позволяет достичь согласия, которое необходимо для эффективной реализации планов.***

В организации, построенной на иерархических принципах, достаточно легко заставить каждую сторону провести презентацию для другой. Организовать процесс познания гораздо сложнее. Представители вышестоящего руководства считают, что они имеют право и должны научить уму-разуму подчиненных, субъекты нижестоящих уровней управления уверены, что единственное предназначение начальства – выполнение представительских функций; оно не способно и не желает воспринимать новые идеи, постоянно рождающиеся в недрах компании. Впрочем худшее, что может при этом случиться, – противостояние сторон, когда лобовое воздействие рассматривается через призму завоевания власти: *«Принятие плана – исключительно моя прерогатива, здесь решаю только я».*

Рынок сегодня отличается разнообразием и сложностью. Конкуренция обостряется. Да, за последние тридцать лет действительно произошло много изменений, особенно в области технологий, но основы маркетинга даже не пошатнулись. Авторы учебников по маркетингу, изданных в 1960-х гг., были озабочены проблемами частных торговых марок ничуть не меньше, чем их коллеги в 1990-е гг. Неужели исчезли проблемы ценообразования? Вовсе нет.

Обоюдный процесс познания позволяет достичь согласия, которое необходимо для эффективной реализации планов. Если человек, отвечающий за претворение плана в жизнь, разделяет принципы его построения, верит в реальную достижимость цели, что может помешать ему выполнить поставленную задачу?

Ни одна компания не способна действовать сразу в четырех измерениях. Ближе всех к овладению четырехмерными стратегиями подошли японцы, хотя в последнее время появились признаки того, что их стремление к познанию снижается. Значит, шансы конкурентов увеличиваются. Стремление к познанию – синоним живучести компании, отличающее процветающие организации от всех остальных. За остановкой процесса познания следуют смерть и торжественные похороны.

## **Рубрикация планов**

Фиксация планов на листах бумаги необходима только многоотраслевым организациям, но и в этом случае планы должны быть предельно краткими и четкими. План представляет собой:

1. Головоломную игрушку, которая занимает все внимание составителей. Когда им удастся найти решение, они поймут, как ее использовать.

2. Моменты согласия составителей планов.

Итак, план должен быть коротким и сконцентрированным, занимать 20-40 страниц. Когда в нем больше 40 страниц, в плане невозможно отыскать его главные моменты. Если он занял меньше 20 страниц, в нем, скорее всего, отсутствуют жизненно необходимые для процесса познания моменты. Записывайте основные мысли, – *«откачивая»* из текста воду (только не вылейте вместе с ней ребенка – ваши идеи).

***Единая форма плана позволяет сравнить деятельность различных подразделений и задействовать в процессе познания все 4 измерения.***

Насколько необходимо предварительное утверждение рубрикации (оглавления) плана? Процесс планирования способствует развитию изобретательности, без которого не обойтись при заполнении разделов плана. Специалисты, озабоченные рубрикаторм, постоянно пыта-

ются навязать свое мнение команде по планированию. Положение марки на рынке каждый год разное. Необходимость чем-то заполнить имеющиеся разделы плана способствует включению в него ненужных деталей. С другой стороны, планирование – это процесс обучения. Планирование без рубрика-гора равнозначно тому, что вы предоставите десятилетнему ребенку право самостоятельно решать, нужна ему учеба или нет. Содержание плана по маркетингу напрямую зависит от главенствующей парадигмы: неоклассической, конфликтной или рациональной (парадигмы отношений). Парадигма должна быть открыта для обсуждений. Дебаты по поводу рубрикации и дискуссии о парадигме во многом схожи, но в конце дня менеджеры обязаны определить единую форму общения в организации, чтобы в максимальной степени облегчить взаимодействие различных отделов и создать режим наибольшего благоприятствования процессу обучения.

Таким образом, единого, подходящего для любой компании рубрикации плана не существует. Каждая компания обязана разработать рубрику, включающий в себя необходимые именно ей пункты плана. Такой организации, как *Ladbrokes*, работающей в различных отраслях деятельности (гостиницы, высококлассные игорные заведения, магазины), безусловно потребуются различные рубрики, однако постарайтесь выработать некую единую форму, единую основу планов. Единая форма плана позволяет сравнить деятельность различных подразделений и задействовать в процессе познания все 4 измерения. Если поступило предложение использовать рубрику из прошлогоднего плана, позаимствовать какие-то разделы из планов дочерних компаний, работающих на других рынках, необходимо получить на это согласие всех членов команды.

Рубрику плана по маркетингу отражает отношение к маркетингу различных подразделений компании. Если вы хотите, чтобы каждое подразделение пришло к единому мнению, они должны использовать единую форму плана. Впоследствии разработанные планы используют в своих интересах множество людей, но большинство из них преследует цель получить одобрение старшего управляющего, финансовых контролеров банка. Их главная цель – заслужить одобрение лиц, распоряжающихся деньгами, поэтому мало кого интересует, чем на самом деле занимается каждое подразделение. В результате, большинство планов по маркетингу страдают уклоном в денежные вопросы.

Итак, план представляет собой политический документ. Объединение всех сотрудников компании под флагом движения по продвижению марки, скорее, положительное достижение, но ведь предназначение плана влияет на его содержание, что сказывается и на отношении к нему сотрудников – как и в случае с планами, подготовленными для поставщиков и для крупных покупателей.

Давайте рассмотрим типовой рубрику рабочего документа, который должна готовить команда отдела маркетинга, его собственную «игрушку». *Каждый* план включает в себя ряд обязательных элементов.

#### *Позиционирование марки (гл.16)*

Вы знаете, что такое ваша марка, чем она отличается от продукции конкурентов, в чем ее превосходит? Определите целевых потребителей, основных оптовых покупателей и главных конкурентов. Маркетинговый план, в котором отсутствует данный раздел, можно выбрасывать в корзину, не читая. *Вопрос о позиционировании марки – краеугольный камень любого плана.*

#### *Основные уроки*

Какие уроки вы извлекли из опыта реализации прошлогоднего плана, планов конкурентов, дочерних компаний, работающих на других рынках?

#### *Ваши предположения*

О развитии ситуации на рынке, особенно о возможных ее изменениях. Ваша оценка должна включать в себя предполагаемые изменения потребительских предпочтений, анализ экономической и социальной среды, прогноз уровня инфляции. Маркетологу жизненно необходима отвага: пули должны ложиться точно в цель.

#### *Рыночные прогнозы*

Составляются на основе ваших предположений и могут быть их частью. Вы должны на

одной странице представить анализ развития рынка и ваш прогноз на будущее. Вы не поверите, но некоторые маркетологи отводят на исторический анализ 20 и более страниц, вместо того чтобы рассмотреть кривую прогнозов. Попытка простой экстраполяции делает ненужными все представленные в плане расчеты.

#### *Стоимость мероприятий*

Что вы собираетесь предпринять и сколько это будет стоить? Бюджет – сердце плана.

#### *Показатели рентабельности и марочного капитала*

Даже не пытайтесь получить плановые показатели путем простой экстраполяции: в этом разделе должны быть представлены достигнутые показатели, расчеты по текущему периоду и планируемые результаты. Если после того как вы нанесли полученные значения на график, они не образовали прямой, необходимы объяснения. Обычно планируются показатели от объема продаж, оборота, валовой прибыли до расходов на маркетинг и чистой прибыли. При оценке марочного капитала обычно используются показатели доли марки на рынке и относительной цены (гл. 2).

#### *Позиционирование марки – краеугольный камень любого плана.*

После этого заголовки рубрикатора становятся делом вкуса и особенностей конкретной компании. Возможно, вам пригодится ряд популярных заголовков в соответствии с принятой в компании парадигмой.

### **Неоклассическая парадигма**

Преимущество традиционного, описанного во всех учебниках подхода заключается в том, что команда, ответственная за разработку плана, рассматривает все аспекты маркетинга-микс. Так, например, проблемы распределения продукции нередко попадают в поле зрения руководства только после того, как вводится соответствующий раздел плана. Многие из разделов должны раздельно отражать мероприятия по работе с конечными потребителями, с оптовой и розничной торговлей.

- *Продукт, упаковка, качество.*
- *Издержки и ценовая политика.*
- *Реклама и связи с общественностью.*
- *Мероприятия по продвижению и содействие распространению товара с помощью рекламы.*
- *Распределение.*
- *Сбыты другие формы прямого общения с потребителями.*

### **Парадигма конфликта**

Основное внимание уделяется конкурентам. Типичные заголовки включают в себя:

• *Анализ экономической и социальной среды.* Стратеги обожают все, что касается вопросов среды, не замечая, что большая часть времени тратится впустую. Весьма незначительное число изменений в окружающей компанию среде непосредственно влияет на маркетинговые мероприятия. Если вы не можете устоять перед соблазном поглубже изучить проблему среды, может, проще довести свои выводы до желающих в отдельном документе? Так ли уж необходимо обременять план ненужными деталями?

• *Стратегии.* Стратегии направлены на достижение целей, которые стоят перед маркой и определяют основное направление главного удара.

• *Обзор деятельности конкурентов.* Насколько они сильны? Что они собираются предпринять? Проанализируйте их слабые и сильные стороны. Некоторые практики любят подобного рода исследования, другие прибегают к ним только в случае крайней необходимости.

• *Тактика.* Основное внимание концентрируется по преимуществу на расписании маркетинговых мероприятий и географии рынка. На таких крупных рынках, как рынок США, например, даже крупные марки стремятся к доминированию в отдельных штатах, а не по



всей стране. Для принятия правильного решения необходим расчет индексов *CDI* и *BDI* для каждого рынка или штата. *CDI* («Индекс развития категории») показывает потребление товаров данной категории на региональном рынке в сравнении с национальным. Если, например, потребление попкорна в США составляет 3,4 кг на душу в год, а в штате Айова – 5,4 кг, индекс развития категории попкорна в Айове составляет 150 (150 %). Точно также, если потребление попкорна марки *Mott's Popcorn* составляет в США 0,9 кг, а в Оклахоме – 1,08 кг, *BDI* («Индекс, развития маркие») в Оклахоме составляет 120 %. Полученные данные позволяют компании выработать дальнейшую тактику: будет ли ваша компания развивать свои сильные стороны или начнет работу над ликвидацией слабых мест. Очень немногие компании могут позволить себе погоню за двумя зайцами.

### Парадигма отношений

Приверженцы рациональной парадигмы придерживаются мнения, что маркетинговому процессу тесны узкие рамки плана. Основное внимание уделяется увеличению марочного капитала:

- Взаимоотношения марки с потребителем. Какими бы вы хотели их видеть (позиционирование)? Как соотносятся ваши представления и реальность, возможно ли ликвидировать существующий разрыв?
- Взаимоотношения марки и розничной торговли. Те же самые вопросы.
- Взаимоотношения марки с импортерами, оптовиками.
- Взаимоотношения марки с теми, кто может повлиять на сбыт и репутацию марки (но находится за пределами каналов распределения), например журналистами.
- Отношения розничная торговля/потребитель, т. е. как розничный торговец и марка могли бы помочь друг другу. Предложения по совершенствованию распределения, представления, обслуживания.
- Другие отношения в каналах распределения.
- Выводы о том, какие ключевые отношения марки нуждаются в повышенном внимании.

### Финансирование и системы поддержки

**Планирование. Оно переплетено с процессом создания марочного капитала и получения прибыли.**

Серьезные составители планов найдут наш совет непрофессиональным, но если вы хотите облегчить себе жизнь, сохраните на дискете файл с полным текстом прошлогоднего плана. И тогда вы легко справитесь с новым заданием, внося в него необходимые коррективы. Хороши любые средства, способствующие тому, чтобы разработка плана не превратилась в нудную необходимость, и освобождающие время для приобретения новых знаний и творчества. Но не попадитесь в ловушку. Старый рубрикатор или прошлогодний план, скорее всего, будет одобрен руководством («они и в прошлый раз купились»), но вы должны наполнить его свежим ветром новых задач. Процесс планирования перестает быть скучным только тогда, когда вы творчески к нему подходите.

Достичь соответствия цифр в плане, т. е. внутренней непротиворечивости, очень легко, если ваш план занимает несколько страниц. Куда труднее приходится тем, кто должен добиваться соответствия прогнозов и планов, разработанных подразделениями крупной компании. Более того, результаты процесса планирования должны соответствовать периодам бухгалтерского учета и охватывать все бюджетные центры так, чтобы цифры плана были сравнимы с реальными результатами,

Ничто не может в такой степени лишить мотивации менеджера по маркетингу, чем подобная задача. Процесс планирования мгновенно теряет для него ценность и превращается в скучнейшую процедуру выбивания данных из коллег и механического перелистывания сотен страниц. Тут уж не до анализа и новых творческих идей.

Отношения отделов маркетинга и финансов часто сравнивают с взаимоотношениями браконьера и егеря. Снова контроль. Если в плане рассматриваются вопросы финансирования, это способствует развитию бухгалтерских навыков у команды, занимающейся их составлением. В этом случае недостаточно записать на дискету файл с прошлогодним планом, хорошо бы разработать систему, которая сохраняла бы данные, пока команда пробует различные варианты. Приятно играть с умно сконструированной игрушкой, не правда ли?

Компании должны постоянно совершенствоваться и находить новые варианты разработки планов. Бухгалтеров необходимо обучать маркетингу, а маркетологов – счетоводству, использовать специалистов по информационным системам. Маркетолог получит удовольствие от того, что представит в обоснование своих выводов целый ряд цифр и фактических данных.

Процесс планирования – достаточно нудная, методичная работа, ее можно сравнить с тем, как по мере движения корабля его днище обрастает ракушками. План – всего навсего синтез намерений менеджеров компании, которые должны быть максимально приближены к моменту начала действий. План, который составлен слишком рано или поздно, – пустая трата времени и сил. Цикл планирования должен определяться рынком, а не финансовым годом корпорации. План – отнюдь не набор записанных на бумаге слов и цифр. Планирование тесно переплетено с процессом создания марочного капитала и получения прибыли. Планирование должно доставлять удовольствие.

## ТЕМА

### ПРАКТИЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

- Планирование создает иллюзию контроля, а это опасно. Контроль важен, но второстепенен. Увеличение объема планирования, возможно, приведет к ослаблению контроля. Необходимо добиться баланса ресурсов и будущих доходов.

- Планирование дает блестящую возможность провести репетицию будущего, а репетиции только повышают уровень спектакля. Семь раз отмерь, один раз отрежь.

- Планирование – это обретение знаний, а новые знания лучше всего усваиваются в игре. Планы – игрушки для взрослых.

- Учитесь планировать в четырех измерениях: извлекая уроки из прошлого, по горизонтали, у конкурентов и дочерних компаний; учитесь постигать суть вещей; учитесь у руководителей и коллег (иерархический способ получения знаний).

- Разделы плана отражают парадигму или образ мышления тех, кто их разрабатывал.

- Разные организации используют разные рубрикаторы плана, но все они должны включать в себя вопросы, касающиеся позиционирования марки и марочного капитала и осмысление опыта компании.

- Непременно включите в команду по составлению плана специалиста по финансам, который поможет включить в него данные, позволяющие сравнить итоговые показатели с данными других систем планирования и контроля компании.

- Пересмотрите график составления планов. Возможно ли сузить горизонт планирования? Чем уже план, тем лучше.

## ГЛАВА 25

### МАРКЕТИНГ ОТНОШЕНИЙ

#### **Основа марочного капитала – прочные отношения марки и покупателей**

Основные вопросы

- Значение маркетинга отношений постоянно повышается
- Маркетинг – это управленческая деятельность, направленная на установление в системе отношений по поводу торговой марки с целью увеличения марочного капитала

- Рациональная парадигма маркетинга
- Оценка отношений внутри марки

## Современный рынок

Были времена, когда рекламное объявление (допустим, призывавшее вас попробовать некое виски) состояло из рисунка с изображением бутылки, пары стаканов, слогана (призыва покупать только «Лучшее *шотландское виски*») и цены. Часто с его помощью производители пытались навязать нам сомнительный товар.

Сегодня вы не увидите в рекламном объявлении (скорее всего) ни бутылки, ни стаканов, в нем не будут указаны причины, по которым нужно покупать именно этот сорт виски и, естественно, вы не встретите в нем даже намек на цену. Изменилась функция рекламы – единственное желание рекламодателя – ваше хорошее отношение к его марке, ваша приверженность тому стилю жизни, который она олицетворяет.

Наиболее строго следуют этой рекламной концепции японские компании, работающие на внутренний потребительский рынок. Европейцы вряд ли найдут в рекламных роликах, транслируемых по японскому телевидению, прямую связь между маркой и рекламой – потребителю предлагают сделать самостоятельные выводы. В сущности, к тому же стремится и маркетинг: если потребитель получает удовольствие от необычного способа подачи рекламы – значит, отношения между индивидом и маркой улучшаются.

Эти примеры из области взаимоотношений марки с потребителями – только небольшая часть огромных изменений, произошедших во всех сферах маркетинга. *Тэд Левитт* в 1983 г. высказал мысль о том, что «*значительная и постоянно увеличивающаяся доля транзакций действительно укрепляет отношения, параллельно растет и сбыте*»<sup>1</sup>. Другими словами, после реализации товара процесс продвижения марки на рынок отнюдь не заканчивается. Сделка купли-продажи знаменует собой *начало* отношений между маркой и конечным пользователем продукта.

Торговая марка глубоко индивидуальна. Так же, как и нам в общении с людьми, ей совсем не просто установить личный контакт при первой встрече. Мир предлагает индивиду такое количество потенциальных контактов, в которые нормальный человек никогда не сможет вступить, а тем более поддерживать прочные отношения. Однако, если уж мы познакомились с кем-то или чем-то, дальнейшие взаимоотношения определяются нашим поведением. Именно так устанавливается контакт покупателя и марки и развиваются отношения марки с потребителями.

Необходимость установления прочных отношений с потребителями становится очевидной прежде всего в промышленном маркетинге, одна из специфических черт которого – ограниченный круг потенциальных покупателей. Компании осознали, что найти новых покупателей гораздо сложнее и дороже, чем сохранить существующих. Исходя из этого принципа, основное внимание должно уделяться прибыли, которую принесет марка в долгосрочной перспективе, а не прибыли, которую приносит каждая отдельная сделка. Данный подход вскоре получил распространение и в маркетинге розничной торговли. Вспомните пример из работы компании *Nordstrom*, которая управляет сетью магазинов, специализирующихся на торговле широким ассортиментом товаров. Ее кредо – полное удовлетворение покупателя на протяжении всей его жизни. Рассказывают такую историю: как-то покупатель, сославшись на скрытый дефект, возвратил в магазин компании автомобильную шину, купленную им несколько лет назад. Несмотря на истечение срока давности, компания полностью, без всяких вопросов возместила покупателю ее стоимость. Что в этом необычного? Дело в том, что *Nordstrom* никогда не торговала автомобильными шинами.

Маркетологи, работающие в сфере промышленности, стремятся установить простые и естественные отношения с основными покупателями, обеспечить высокий уровень после-

<sup>1</sup> *Ted Levitt*, «After the sale is over», Harvard Business Review (Sept.–Oct. 1983).

продажного обслуживания. Иногда создается впечатление, что продавец и покупатель меняются местами. В системе эффективного ответа потребителю аналогичные принципы используются для работы с потребительскими товарами. На смену отношениям поставщика и потребителя, которые завязывались и во многом поддерживались благодаря рекламе, приходит взаимовыгодное сотрудничество сторон.

Совершенно очевидно, что маркетинг отношений не обладает универсальным характером. Первоначально его приверженцы настаивали на необходимости поддержания комплексных отношений – *«даже если потребитель лишь раз купил товар у вашего конкурента, он навсегда потерян»*. Подобный максимализм мог подорвать уверенность даже у самого преданного сторонника маркетинга отношений, и на некоторое время это направление было отброшено на обочину маркетинга. Однако технический прогресс, развитие современных средств связи привело к возрождению его идей.

***Пока телефонная связь остается наиболее распространенным средством установления и поддержания отношений потребителя и марки.***

В различных базах данных концентрируется все больше и больше информации о потребителях. Казалось бы, надоевшая прямая почтовая реклама сегодня вызывает повышенный интерес, по крайней мере так утверждают потребители. Возможно, вскоре каждый из нас с помощью Интернет или интерактивного телевидения сможет покупать все необходимые товары по прямым связям с местными торговцами или непосредственно с производителями. Пока же наиболее распространенным средством установления и поддержания отношений потребителя и марки является телефонная связь. Появление телефонных линий *«заботы, о покупателе»* – одна из самых масштабных акций, проводимых в сфере маркетинга. В США компания *Pillsbury* и многие другие фирмы превратили процедуру подачи жалоб в мощную двухстороннюю связь с потребителями. Купив банку недо- или пересоленных консервированных бобов, вы вряд ли соберетесь написать об этом производителю. Однако, подняв трубку и позвонив по одному из приведенных на упаковке телефонов, покупатель имеет возможность высказать свои претензии оператору; собранная таким образом информация позволяет компании-производителю максимально учитывать мнение потребителей о качестве продукта. А ведь бывает так, что вы покупаете товар с просроченным сроком хранения, нарушенной упаковкой, – вряд ли производитель мог бы получить оперативную информацию о подобного рода фактах без помощи линий *«заботы о покупателем»*. На упаковках американских товаров сегодня можно найти свыше 800 различных телефонных номеров, позволяющих потребителю установить непосредственную связь с производителем.

Исследования показывают, что сразу после появления линий *«заботы о покупателе»* основную массу звонков составляли жалобы потребителей на качество товаров. Однако постепенно их доля сокращается до 20 % в общем потоке звонков. Покупатели начинают обращаться за советами по поводу применения того или иного товара, вносят свои предложения, благодарят за высокое качество продукта, предлагают оператору просто поболтать. Маркетологи осознали, что вместо того, чтобы дожидаться очередных исследований рынка, результаты которых за время их проведения и обработки данных безнадежно устаревают, они получили возможность обратиться к обширной базе данных о потребителях, их советах и жалобах. Эта база ежедневно пополняется новыми данными с помощью самих же потребителей. Мы можем устанавливать контакт и продолжать взаимоотношения с помощью телефона. Независимое исследование подтвердило, что информация, полученная по телефону, представляет собой полную информацию обо всех категориях потребителей марки. Предполагается, что в Великобритании число таких звонков на душу населения возрастет с 8 в 1995 г. до 40-43 к 2000 г.<sup>1</sup>

В 1995 г. компания *Sony* выпустила игровой компьютер *«Play Station»* и одновременно объявила об организации специальной телефонной линии для ответов на вопросы потребителей. Компьютер стоил около \$450, плюс к этому потребители вынуждены были покупать к нему еще и программы на компакт-дисках. Было очевидно, что розничная торговля не в со-

---

<sup>1</sup> Henley Centre, Teleculture 2000 (1995).

стоянии обеспечить необходимый уровень обслуживания; следовало найти новый способ решения проблемы. Таким решением и стала телефонная консультационная линия. В Великобритании компания *Sony* пригласила к сотрудничеству *Decision Group*, специализировавшуюся на предоставлении телефонных услуг. Подготовленные к ответам на звонки о «*Play Station*» операторы могли в считанные секунды загрузить нужную игру в свои компьютеры и ответить практически на любой вопрос. Потребители же считали, что они разговаривают с представителями компании *Sony*, что способствовало установлению более дружеских и доверительных отношений между производителем и пользователями.

Мы рассмотрели опыт практического маркетинга отношений в потребительском секторе. Мы убедились, что современные маркетологи занимаются не столько личными продажами, сколько установлением устойчивых отношений с потребителем, управление которыми становится их основной обязанностью.

### Парадигма отношений

Давайте проанализируем, каким образом ученые-маркетологи пришли к выводу о том, что рынок – это система коммерческих отношений.

- Скандинавские исследователи<sup>2</sup> выдвинули тезис о том, что поведение покупателей промышленных товаров определяет система длительных отношений с поставщиками.

- В США представители академической науки<sup>1</sup> постепенно признают, что общепринятый транзакционный подход к маркетингу, основанный на постулатах микроэкономики, известный сегодня как «неоклассический», страдает изъянами. Рассмотрению альтернативных точек зрения был посвящен специальный выпуск *Journal of Marketing*<sup>23</sup>.

- Маркетологи сферы услуг пришли к выводу о том, что компании дешевле и легче сохранить существующего потребителя, нежели найти нового. Исследования такой компании, как *Coopers and Lybrand*, показали, что большая часть заказов поступает от постоянных клиентов. Сместились акценты в работе с клиентами: если раньше фирмы уделяли основное внимание поиску новых заказчиков, теперь они прилагают огромные усилия, чтобы удержать уже имеющихся.

- Изучение каналов распределения продемонстрировало, какую важную роль играют дружеские, а не враждебные отношения между покупателем и продавцом<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> *Christian Gronroos*, «Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organisational Behaviour Interface», *Journal of Business research* 20 (1990), p. 3-11.

*Evert Gummesson*, «The New Marketing – Developing Long-term Interactive Relationships», *Long Range Planning* 20 (1987), p. 4,10-20. *Evert Gummesson*, «Relationship Marketing – A New Way of Doing Business», *European Business Report* 30,(Autumn1993), p. 52-56. *H.Hakansson*, *Interactional Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach* (New York: Wiley, 1982).

<sup>1</sup> *Leonard L. Berry*, *Relationship Marketing*, in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, L.L., Berry et al. eds (Chicago, American Marketing Association, 1983), p.25-28.

*Hans B. Thorelli*, «Political Science and Marketing» in *Theory in Marketing*, R. Cox, W. Anderson and S.J. Shapiro eds (Homewood, IL, Richard D.Irwin, Inc., 1964), p.125-36.

*Hans B. Thorelli*, «Networks: Between Markets and Hierarchies», *Strategic Management Journal*, vol. 7 (1986), p. 37-51.

<sup>2</sup> *Johan Arndt*, «The political economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing», *Journal of Marketing* (Fall 1983), p. 44-54.

<sup>3</sup> *James C. Anderson* and *James A. Narns*, «Partnering as a Focused Market Strategy». *California Management Review* 33 (Spring 1991), p. 95-113.

<sup>4</sup> *R.H. Coase*, «The Nature of the Firm», *Economica* NS4 (1937), p. 386-405. *Oliver Williamson*, *The Economic Institutions of Capitalism* (New York and London, The Free Press, 1985).

*Oliver Williamson*, *Discussion of 'Breach of Trust in Hostile Takeovers' in Corporate Takeovers: Causes and Consequences*, Alan Auerbach, ed. (Chicago, University of Chicago Press, 1988).

• Экономисты<sup>5</sup> пытались объяснить, почему компании предпочитают поддерживать отношения с постоянными партнерами, пусть даже те предлагают продукцию по ценам более высоким, чем те, которые сложились на свободном рынке. О. Уильямсон показал, что, несмотря на более низкие цены сделок со случайными партнерами, общие затраты на их поиск и подготовку сделки значительно превышают расходы на поддержание связей с постоянными клиентами. В результате общая эффективность сделок с последними оказывается значительно выше.

• Впоследствии эти положения легли в основу метода эффективного ответа потребителю. Производители, используя системы заказов и компьютерные сети, стремятся к дружеским отношениям с потребителями, сокращая расходы при прямой доставке товаров покупателям и складские издержки. Специальные исследования<sup>1</sup> показали, что система эффективного ответа потребителю позволяет только в производстве и торговле продовольствием в США сэкономить около \$30 млрд.

• Ведение баз данных позволило маркетологам определить общие интересы марки и потребителя (по крайней мере определенных потребительских сегментов). Компания *General Motors* выпустила специальные кредитные карточки для своих реальных и потенциальных клиентов. Компания *Ford* начала издание собственного журнала (*Ford Magazine*) тиражом 650 тыс. экземпляров.

• Китайские компании всегда делали ставку на отношения. Слово «*guanxi*» (деловые отношения) вошло в обиход совсем недавно, но сама идея о том, что бизнес должен основываться на дружеских отношениях, значительно старше. На Западе же принято, что дружба дружбой, а служба службой. Поэтому европеец, отдавая предпочтение в бизнесе другу, чувствует себя неловко; китайцы же, наоборот, чувствуют себя неудобно, когда они этого не делают.

Я специально привел эти примеры, чтобы показать, что же такое «*маркетинг отношений*». Терминология всемогуща. Вполне вероятно, что в штатном расписании должность клерка, отвечающего за счета клиентов или обязанного отвечать на их телефонные звонки, скоро будет называться «*менеджер отношений*». Универсализация делает тривиальной самую оригинальную концепцию. А жаль. Появление маркетинга отношений означает революцию в маркетинговом образе мышления, и любое упрощение может пагубно сказаться на самой его идее.

Термин «*парадигма отношений*»<sup>2</sup> более точен и подчеркивает ее важную, поистине фундаментальную роль в маркетинге, да и в бизнесе в целом. Однако традиционная микроэкономическая парадигма<sup>3</sup> не более «*ошибочна*», чем теории астрономов средневековья. Раз-

---

<sup>5</sup> *Kurt Salmon Associates Inc.*, *Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry* (Washington, Food Marketing Institute, 1993).

<sup>1</sup> *Martin Christopher, Adrian Payne and David Ballantyne*, *Relationship Marketing. Bringing quality, customer service and marketing together* (Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd., 1991).

*Jagdish N. Sheth and Atui Parvatiyar* (eds), *Research Conference Proceedings, Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*, June 11-13 (Atlanta, Centre for Relationship Marketing, Emory University, 1994).

<sup>2</sup> *Tim Ambler*, «The Relational Paradigm: A Synthesis», in *Jagdish N. Sheth and Atui Parvatiyar* (eds), *Research Conference Proceedings, Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*, June 11-13, (Atlanta; Centre for Relationship Marketing, Emory University, 1994).

*David T. Wilson and Kristan K.E. Matter*, *Buyer-Seller Relationships. Alternative Conceptualizations*. *New Perspectives on International Marketing*, Stanley J. Paliwoda (ed.) (London, Routledge, 1991) chapter 5, p. 87.

<sup>3</sup> Наиболее известный и самый популярный в бизнес-школах учебник, автор которого является приверженцем неоклассической парадигмы, принадлежит перу Филипа Котлера. *Philip Kotler*, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 8th edition (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1993).

личные парадигмы – это просто иные способы понимания. Реформаторы считают, что точка зрения сторонников неоклассической парадигмы излишне механистична, в ней уделяется слишком много внимания осуществлению трансакций, внутренней деятельности компаний, она слишком рационалистична и слишком финансово-ориентирована.

- Она механистична, потому что сбыт в ней рассматривается как функция маркетинга-микс. Традиционный маркетинговый подход, конечно, более сложен, но мы говорим о получившем распространение *образе* мышления.

- *Уделяется слишком большое внимание трансакциям*, поскольку парадигма ориентирует маркетологов на показатели объема сбыта или другие результаты хозяйственной деятельности за некоторый краткосрочный период и не рассматривает долгосрочные последствия маркетинговых мероприятий.

- *Поглощена внутренней деятельностью компаний*, потому что внимание исследователей сконцентрировано на альтернативных уровнях маркетинга-микс, т. е. на шагах, предпринимаемых самой компанией, а не ее конкурентами. Результаты деятельности могут выражаться в относительных терминах (например, доля на рынке или разделение голосов), однако планируемые акции не ориентированы на достижение конкурентных преимуществ.

- *Слишком рациональна*, поскольку, как и экономической теория, на которой она базируется, утверждает, что люди делают рациональный выбор, руководствуясь исключительно рассудочным анализом информации. На практике решение о покупке или выбор той или иной марки зачастую диктуется не столько разумом, сколько эмоциями.

- *Финансово-ориентирована* тем, что предполагает, что самым важным доводом для человека, который стоит перед необходимостью сделать выбор, является цена. Однако это не всегда так. Зачастую важнейшим аргументом оказывается время.

***Рынок – это система «обремененных стоимостью отношений», объединяющих марку и потребителя на всех уровнях каналов распределения, включая конечных пользователей.***

Признание слабых сторон неоклассической парадигмы в 1970-х гг. привело к разработке маркетинговых *стратегий*, направленных на достижение компанией «устойчивых конкурентных преимуществ»<sup>1</sup>. В результате появилась вторая маркетинговая парадигма, получившая название «конфликтной» и уделяющая основное внимание конкуренции. Ее сторонники считают, что основной показатель успеха компании – ее доля на рынке.

Парадигма же отношений базируется на следующих предпосылках.

- В основе маркетинга – взаимовыгодный обмен и сотрудничество сторон, а не конкуренция. Он не является игрой с нулевой суммой, которую предлагает маркетологам конфликтная парадигма (например, общая доля рынка всегда равна 100 %).

- Конкуренция играет важную, но второстепенную роль. Она позволяет потребителю сделать выбор, стимулирует производителей к экономии и нововведениям.

- Рынок – это система «обремененных стоимостью отношений»<sup>1</sup>, объединяющих марку и потребителя на всех уровнях каналов распределения, включая конечных пользователей.

- Долгосрочные отношения уменьшают риск при совершении сделок и таким образом становятся выгодными для обеих сторон.

- Ключевая переменная – деньги, однако не менее значимо и время. Установление прочных связей зависит не столько от суммы расходуемых при этом денег, сколько от проявленного сторонами внимания и заботы.

---

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, «The Fall and Rise of Strategic Planning» Harvard Business Review (Jan.- Feb. 1994).

Henry Mintzberg and James B. Quinn, The Strategy Process (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International, 1991).

Michael E. Porter, Competition in Global Industries (Harvard Business School Press, 1986)  
Michael E. Porter, Competitive Strategy (New York Free Press, 1980).

<sup>1</sup> Philip Kotler, «From Transactions to Relationships», MSI Review (Spring 1991).

Таким образом, маркетинг – это управленческая деятельность, направленная на установление в системе отношений по поводу торговой марки с целью увеличения марочного капитала. Некоторые мероприятия, проводимые в этой области, могут принести краткосрочную прибыль.

Итак, мы рассматриваем рынок как целостную систему долгосрочных, создающих добавленную стоимость отношений сотрудничества. Данный подход противостоит традиционной неоклассической парадигме маркетинга. Мы проанализировали и парадигму конфликта, которая характеризует рынок с точки зрения конкурентной борьбы. Ни одна из этих парадигм не является ошибочной, они взаимодополняют друг друга.

### Как измерить результаты?

Существуют два способа измерения уровня отношений сотрудничества: прямой и косвенный.

1. Для *прямой оценки* характера отношений по поводу марки маркетологу необходимо прежде всего понять, как воспринимают товар потребители. Основными показателями уровня отношений считаются уровень ощущаемого потребителем качества товара, ощущаемой стоимости, а также соответствия сложившегося у потребителя образа товара с действительными свойствами, его индивидуальность, отличие от товаров-конкурентов, осведомленность покупателей, уважение, расположение, соответствие моде.

2. *Косвенная оценка* поведения потребителей включает в себя изучение того, случайно ли приобретается товар, что определяет выбор потребителя, насколько значимым является отношение покупателя к марке. К *показателям поведения потребителей* относятся: доля марки на рынке, уровень цены по сравнению с аналогичными товарами, успехи в продвижении (доля целевого рынка, захваченная маркой в предшествующем году), относительная цена (доля стоимости проданных товаров, деленная на объем продаж в натуральных показателях), а также лояльность (существуют четыре способа ее изменения, включая долю покупок товара именно вашей марки в общем объеме аналогичной продукции). *Показателями поведения розничных торговцев* можно считать количество регионов и торговых точек, в которых продается ваша марка, ее доля на прилавках магазинов, задержка «в трубопроводе» (количество дней, которое товар хранится на складе).

Ни один из этих способов не идеален, и большинство компаний, желающих измерить величину марочного капитала, использует различные комбинации. *Основные проблемы косвенных измерений* взаимоотношений покупателя и марки заключаются в следующем.

- *Отсутствие показателей положения марки в магазине.* Доля марки на рынке и относительная цена – основные косвенные показатели положения марки, однако их величина далеко не всегда верно отражает действительный статус отношений марки. Нередко они отражают скорее потери марки, чем ее приобретения. Например, один из методов увеличения показателя доли марки на рынке – перенос будущего сбыта в отчетность текущего периода. Заполнение товаром складов розничных магазинов – распространенная практика продвижения, однако, она не показывает истинного состояния отношения потребителей к вашей марке. Кажется, что товар продан, однако это не так, он просто ушел от производителя. Но когда он еще попадет к конечному пользователю? В результате создается видимость, что марочный капитал вырос. А на самом деле?

***Возможно, наиболее важный показатель марочного капитала – ощущаемое потребителем качество товара.***

- *Доля на рынке субъективна* в том смысле, что выбор доминирующей категории продукта достаточно случаен. Водка *Smirnoff* – прекрасный пример господствующего положения марки в категории водочной продукции и слабости марки в секторе белых вин. Таким образом, марка может занимать основную долю рынка в одном сегменте и совсем незначительную в другом. Поскольку мы определили марочный капитал как составную часть активов компании, при его оценке нам вряд ли помогут рассуждения о том, что активы растут вместе с повышением доли марки на рынке и падают вместе с ними.



• *Оценка поведения потребителей.* Маркетолог хочет знать, о чем думает потребитель не месяц или два назад, а сегодня. Только своевременная информация помогает определить, что еще предстоит сделать завтра.

Основные проблемы прямых способов оценки заключаются в следующем.

• *Склонность к познанию.* Процесс принятия человеком решения основан на сложном взаимодействии эмоциональных, экспериментальных и познавательных (рациональная мысль) функций, которые неотделимы друг от друга. Потребитель переходит от одной марки к другой подобно тележке, с которой вы идете по магазину от одной полки к другой, не придавая при этом особого значения самим покупкам. Когда же потребитель сталкивается с человеком, производящим опрос, ему приходится объяснять смысл своих поступков, пользуясь терминами «знание» и «отношение». Такой излишне рациональный (а потому неверный) процесс известен как «склонность к познанию».

• *Вариации по случаю.* Марку, которая прекрасно подходит для «участия» в одном событии, могут «не допустить» на другое. Так, вы можете питать глубочайшее уважение к вашему руководителю, но это не значит, что вы будете искать его общества и в выходные дни.

• *Семья.* «Потребители» редко делают покупки только ради своего собственного удовольствия. Приобретение потребительских товаров постепенно становится все более схожим с маркетингом «бизнес на бизнесе», когда основная цель покупателя – удовлетворение нужд организации, а не своих собственных. Основная часть покупок чаще всего предназначена для «коллективного», семейного пользования, включая домашних животных. Совершенно не важно, что думает потребитель во время покупки корма для кошек; кошка позже сама выразит свое мнение о продукте, важен сам процесс выбора того или иного вида корма, который и поможет нам точно определить отношение потребителя (кошки) и покупателя (человека) к покупке.

• *Гипотетические вопросы.* Потребители обычно дают вполне достоверные ответы на конкретные вопросы исследователя, например: «Какую цену вы заплатили за этот товар?», а также на вопросы, касающиеся их поведения: «Вы доверяете этой марке?». Однако если вы задаете гипотетические вопросы, не ждите на них правдивых ответов. Так, на вопрос: «Заплатили бы вы 5 долларов за этот товар?» большинство покупателей, скорее всего, ответят: «Да» даже в том случае, если они считают, что и 4 доллара – слишком много, лишь бы поскорее отвязаться от назойливого собеседника.

Таким образом, ни прямой, ни косвенные способы оценки не в состоянии предоставить маркетологу абсолютно достоверную информацию о динамике и причинах изменений, происходящих на рынке. Поэтому единственным показателем, позволяющим оценить марочный капитал и тенденции его развития, является показатель ощущаемого потребителем качества товара<sup>1</sup>.

Важно не столько выбор конкретных показателей, характеризующих уровни взаимоотношений покупателя и марки, сколько организация постоянного отслеживания их динамики. Многие подходы к измерению уровня отношений со временем изменяются, как, например, подходы к оценке доли марки на рынке или потребительской лояльности, поэтому сами измерения, дающие хоть какую-то информацию о рынке, гораздо полезнее бесконечных дискуссий о том, какой вариант исследования выбрать.

---

<sup>1</sup> *Bradley T. Gale, Managing Customer Value (New York, The Free Press, 1994). Robert Jacobson and David A. Aaker, «The Strategic Role of Product Quality», Journal of Marketing 51 (October 1987), p. 31-44.*

*Ram Narasimhan, Soumen Gosh and David Mendez, «A Dynamic Model of Product Quality and Pricing Decisions on Sales Response». Decision Sciences 24(5) (1993), p.893-908.*

*Lynn Phillips, Dae R. Chung and Robert D. Buzzel, «Product Quality, Cost Position and Business Performance A Test of Some Hypotheses», Journal of Marketing 47 (Spring 1983), p. 26-43.*

## ТЕМА

### МАРКЕТИНГ ОТНОШЕНИЙ

- Парадигма отношений – основной принцип, по которому строятся все формы маркетинга. Раньше акцент делался на единовременные транзакции и краткосрочную прибыль. Сегодня основное внимание уделяется процессу создания стоимости посредством построения системы долгосрочных отношений сотрудничества.
- Одна из основных функций маркетинга – установление прочных устойчивых дружеских отношений потребителя и марки.
- Определите систему отношений марки. Ресурсы (деньги, энергия, время) должны быть сконцентрированы на упрочение наиболее значимых отношений.
- Живите сегодня так, как будто завтра вам суждено умереть, но управляйте маркой так, словно вы обречены на вечную жизнь.

## ГЛАВА 26

### ИССЛЕДОВАНИЕ НИКОГДА НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ПОЛНЫМ

**Огромная масса избыточной информации, скорее, затрудняет правильное понимание тенденций развития рынка**

Основные вопросы

- Понимание рынка чрезвычайно важно; каждый новый исполнительный директор должен взять в руки метлу и вымести из компании всю ненужную информацию
- Первый взмах метлы. Определите интересы компании. Исследование как политическое оружие
- Второй взмах метлы. Возможности компании. Новые технологии меняют правила игры
- Третий взмах метлы. Стремление к знанию. Решения должны двигать исследования, а не наоборот
- Четвертый взмах метлы. Своевременность исследований. Объединение исследования, проводимого в области рынка, с информацией о компании. Вопросы конкурентной борьбы.

### Понимание рынка

В случае необходимости новый руководитель компании легко определит профессиональных маркетологов по уровню проводимых ими исследований, как по значкам узнают бойскауты. Некоторые считают, что чем большее количество информации получает маркетолог, тем профессиональнее исследование. Однако исследование всегда не полно: чем больше вы узнаете о рынке, тем яснее осознаете ограниченность этой информации. Допустим, вы поставили себе цель досконально изучить вопросы проведения рыночных исследований. Мы должны вас разочаровать, – вы непременно упустите из виду подводные течения, бурлящие в глубине океана реальной жизни. Да и стопка научных трудов, которые вы хотели бы освоить, будет расти намного быстрее той, в которую вы складываете прочитанные тома.

Крупные маркетинговые компании давно владеют огромным количеством информации, поэтому новые исследования проводятся очень редко. Прежде чем принять решение о широкомасштабном исследовании, которое обойдется компании в миллионы долларов, маркетологи стараются максимально снизить размеры расходов, необходимых на сбор дополнительных данных. А такой усеченный анализ не приносит ничего, кроме вреда. Предполагается, что главная цель исследования рынка – предоставление данных для составления прогноза, необходимого для принятия маркетингового решения, следовательно, все ведущие отделы компании и высший менеджмент обязаны иметь четкое представление о рынке. Однако сто-

ит ли сваливать обязанности исполнительного директора компании на подчиненных? Это может показаться смешным, но огромные массивы информации, хранящейся в памяти компьютеров или на бумаге, во многом препятствуют правильному пониманию тенденций развития рынка. Что же в этом случае вам предпринять? Если вы – исполнительный директор, возьмите метлу и выметите ненужные бумаги.

### **Первый взмах метлы: определите вопросы, представляющие особый интерес**

Если в штате вашей компании числятся узкие специалисты по исследованию рынка, немедленно подпишите приказ об их увольнении. Вы удивлены? И не звучит ли это предложение, как глас вопиющего в пустыне? Крупные маркетинговые компании ни при каких условиях не последуют такому совету, а в небольших фирмах и увольнять-то некого. Давайте пойдем от противного и рассмотрим аргументы в защиту специалистов по исследованию рынка, находящихся в штате компании.

- *Продолжительность работы.* Специалисты по исследованию рынка имеют огромный опыт в его изучении, значительно больший, чем маркетологи. Их уже не проведешь на мякине, они легко отличают достоверные данные от сомнительных. Не правда ли, справедливое замечание? Прислушайтесь к нему.

- *Интерпретация данных.* Если вы собираетесь привлечь к исследованиям специалистов со стороны, будьте готовы к тому, что вы не поймете, возможно, самую важную часть составленных на профессиональном жаргоне отчетов. А кроме того, «*пришельцы*» не имеют представления о бизнесе клиентов, т. е. о вашем бизнесе. Команда же профессионалов вашей компании обязательно воспользуется знанием о положении дел в ней, и в результате вы получите достоверное исследование. Это связано с тем, что корректность информации зависит прежде всего от двух экспертов: маркетолога и исследователя, каждый из которых постоянно норовит бросить вызов коллеге, а потому полученные результаты будут максимально приближены к действительности («*в спорах рождается истина*»).

- *Издержки.* Большая часть денег, выделяемых на исследование, уходит на интерпретацию полученных данных. А ведь с этой задачей легко справится штатный работник компании, что позволит сэкономить деньги.

- *Необходим специалист, который оценит профессиональный уровень приглашенного эксперта.* Другими словами, только служащий компании отличит настоящего профессионала от мошенника. Профессиональные исследователи рынка прекрасно знают, что нужно предпринять для сбора данных, точно так же, как библиотекари знают, какие книги лежат у них на полках. Но так же, как и библиотекари, они заинтересованы в информации, а не в том, что будет делать с нею клиент. Многие из исследователей владеют информацией, но не все умеют ею воспользоваться.

- *Установка общих стандартов исследований для отдельных работников и бизнес-единиц компании.* Возможно, это самый убедительный аргумент «за», особенно для транснациональных корпораций. Исследования, конечно, необходимо проводить, но не обязательно внутри компании.

Хорошие специалисты по исследованию рынка безусловно помогут вам лучше понять покупателей и потребителей. Опасность поджидает совсем с другой стороны: их индивидуальный подход к рынку основывается на определенной парадигме. Многие исследователи закончили университеты или пришли в бизнес из академической науки. Кто-то раньше занимался статистикой, другой работал психологом, третий разрабатывал экономические модели – и каждый из них воспринимает рынок через призму своего образования и опыта. С их точки зрения политика ценообразования компании должна соответствовать некоей модели. Но эти модели – полезные игрушки и не более того. Вы должны будете либо отставить их в сторону, либо использовать в своих интересах. Но игрушка, предложенная вам посторонними людьми, вряд ли принесет какую-то дополнительную пользу по сравнению с моделями, ежедневно предлагаемыми командой, работающей в компании.

### ***Необходимость достоверных источников информации – часть глобальной проблемы использования исследований в качестве оружия в политической борьбе.***

Исследовательская парадигма утверждает, что потребители, отвечая на вопросы, тем самым пополняют банк информации. Маркетинг призван удовлетворять нужды потребителя наиболее прибыльным для компании способом. Тогда давайте спросим потребителей, в чем, собственно, состоят их потребности и удовлетворим их нужды. Да, конечно, техника подобных опросов весьма сложна, но, к счастью, я владею необходимыми знаниями по их организации. Поручите мне исследование – и через несколько месяцев я смогу ответить на все интересующие вас вопросы. Правдоподобно? Да. Реалистично? Нет. Обычно потребители даже не задумываются над вопросом о том, что же будет угодно им через год, через два, а если у них и есть какие-то неосознанные желания, вряд ли они смогут их выразить. Исследования – жизненно важная часть маркетинга, однако их главный недостаток – познавательная тенденциозность. Держитесь от них на безопасном расстоянии.

Итак, все приведенные выше доводы «за» исследования перевешивает один, но существенный аргумент «против». Помогите своим исследователям найти новую работу, обеспечьте им компенсацию, смягчающую последствия увольнения, и распрощайтесь с ними.

Необходимость достоверных источников информации – часть глобальной проблемы использования исследований в качестве оружия в политической борьбе. В этой связи вспоминается анекдот о пьянице, который ищет фонарный столб. Вы думаете он хочет попасть на освещенную часть улицы? Ничуть не бывало: ему лишь бы зацепиться за что-то неподвижное, чтобы помочиться. Есть что-то общее в поведении забулдыги и проблеме использования результатов исследования в качестве политического оружия. Как правило, в крупных компаниях, производящих пищевую продукцию и имеющих огромное количество отделений по всему миру, идет скрытая, но ни на минуту не утихающая борьба между вице-президентом, ответственным за международный маркетинг, и его коллегой по Европе. Первый проводит исследования с целью доказать необходимость проведения новой рекламной кампании. Второй – стремится с помощью аналогичного оружия доказать обратное. Команда исполнительного директора в ярости от того, что по одному и тому же вопросу приходится проводить два самостоятельных исследования. На самом деле помощники конфликтующих вице-президентов просто выбрали понравившиеся им фрагменты предыдущих исследований и использовали их в качестве основного аргумента в споре.

Любое исследовательское агентство может снабдить вас массой примеров альтернативного использования фонарного столба, однако в последнее время спрос на их услуги сократился, поскольку скептицизм производителей по поводу полученных результатов исследований постоянно растет. Возможно, клиенты в очередной раз правы.

Если первый взмах метлы помог определить политику компании и ее интересы, значит, мы подготовили почву для того, чтобы рассмотреть роль исследований в процессе принятия решений.

### **Второй взмах: что мы имеем в наличии?**

Для понимания рыночных исследований не требуется знания специальных технических терминов. Отбросим игры в сторону: чем квалифицированнее исследователь, тем яснее он выражается. Он сам должен объяснить, какими приемами пользовался и почему.

Различные отрасли деятельности имеют больше сходных черт, чем отличий. Возможно, наше утверждение прозвучит излишне вежливо, но хороший исследователь должен сначала осознать существующие проблемы, а уж потом браться за исследование. В противном случае вы работаете не с теми профессионалами. Если они торопятся раскрыть чемоданчик с инструментами до того, как осознали суть возникших проблем, значит, это вообще не профессионалы. Некоторые из них умеют держать в руках единственный (максимум два) метод/инструмент.

Условно исследования можно разделить на два типа: качественные и количественные. При качественном исследовании рынка тщательно анализируется узкий круг вопросов. Ко-

личественное исследование предполагает получение ответов на длинный список вопросов, охватывающих весь целевой рынок. Предполагается, что качественное исследование ставит правильные вопросы, а количественное - отвечает на них. Поэтому считается, что качественное исследование – предтеча настоящего. Сторонники данного подхода провозглашают необходимость количественной оценки всех значимых показателей, в противном случае они якобы не имеют существенного значения. Если вы разделяете подобные утверждения, значит, сейчас вы держите в руках неправильную книгу. В тоже время качественное исследование по определению не позволяет получить полное представление о рынке, а значит, требует взвешенного подхода.

### Качественные исследования

Самый популярный метод качественных исследований – фокус-группы. Суть метода состоит в том, что исследователи приглашают 6-8 человек типичных представителей одного из потребительских сегментов, с которым работает или собирается выходить на него компания (группа может быть собрана, например, по признаку возраста, пола, интересов и т. д.). С ними в спокойной уютной обстановке в течение 2-3 часов ведется неторопливая беседа. Зачастую для работы с группой помимо специалистов-исследователей приглашается психолог. Если в группу случайно попадает человек из другого сегмента или просто грубиян, от него нужно быстро избавиться (желательно до начала беседы), поскольку действительно эффективная работа возможна лишь в гармоничной группе.

Помещение, в котором проводится беседа, обычно оснащается специальным оборудованием: в нем могут быть установлены (явно или скрыто) видео- или аудио-магнитофоны (иногда достаточно стенографистки), можно разделить комнату односторонним зеркалом, с одной стороны которого устраивается группа, а с другой стороны через прозрачное стекло за беседой наблюдают специалисты. У исследователей нет никаких секретов от участников фокус-группы: им все показывают и объясняют, но это не мешает работе, так как члены группы, увлекшись темой беседы, быстро забывают о спецоборудовании. Мне неоднократно приходилось выступать в роли наблюдателя за стеклом, и я прекрасно помню чувство смущения, охватывавшее меня, когда участники дискуссии «смотрят на тебя», любуясь своим изображением в зеркале.

Как правило, разговор ведется опытным психологом: сначала затрагивают общие темы, а потом переходят к конкретным вопросам. Существует масса концепций того, как следует использовать возможности фокус-группы. Согласно одной из них необходимо собрать сразу несколько групп и проводить с ними беседу до тех пор, пока не будет выработано единое мнение по принципиальным вопросам. Затем полученные данные используются для организации количественного исследования. Грамотно проведенная работа позволяет выявить все возможные ситуации, отвергнуть незначимые и проанализировать оставшиеся. Ошибки в проведении исследования приводят к тому, что его результаты становятся столь же «точными», как полученная вами в пивной информация о завтрашних бегах.

***Иногда одно замечание потребителя помогает справиться с, казалось бы, неразрешимой проблемой.***

Другая теория утверждает, что результаты, полученные при исследовании с использованием фокус-группы, проливают свет на многие проблемы, которые казались неразрешимыми. Ведь отзывы потребителей о вашей марке и новых идеях маркетологов – это, возможно, именно тот критический взгляд на вещи, которого вам так не доставало. Иногда одно замечание потребителя помогает справиться с, казалось бы, неразрешимой проблемой. Поэтому постоянно находитесь рядом с участниками группы, так как психологам вряд ли удастся уловить все нюансы отзывов потребителей, потому что они плохо представляют, чем, собственно, занимается ваша компания. Спустя несколько недель после проведения беседы с фокус-группой, на стол руководителя ложится отчет психологов на 20 страницах. Его выводы вряд ли будут соответствовать вашему мнению о результатах исследования, но не вините в этом психологов. Они составляют отчет, основываясь на том, что услышали от участников

фокус-группы. Они пропускают их замечания через призму личного опыта; ведь они не имеют возможности руководствоваться вашим. Поэтому старайтесь принимать участие в этих беседах (хотя бы в качестве наблюдателя) или прослушивайте (просматривайте) записи бесед.

Некоторые маркетологи с таким энтузиазмом относятся к работе с фокус-группами, что проходят специальное обучение, чтобы иметь возможность выполнять функции лидера группы. Иногда, особенно в странах третьего мира, фокус-группа – единственно возможный способ выявления и решения маркетинговых проблем. Тем не менее роли психолога и маркетолога лучше разделить.

Мы подробно остановились на фокус-группах, потому что они являются первым кирпичиком в проведении исследования рынка. Они оказывают значительную помощь при разработке новых марок и изменении существующих: позволяют определить место марки на рынке, отношение потребителя к тем или иным продуктам, упаковке, той или иной концепции рекламы, идеям по продвижению товара. Учтите, что вы должны подробно объяснить участникам группы суть предлагаемых вами идей, так как очень немногие потребители могут оценить предлагаемые вами мероприятия по продвижению **«заочно»**, если только они уже не сталкивались с ними. Поскольку неизвестно, предоставится ли вам еще такая возможность, продемонстрируйте потребителям настоящую рекламу, а не ее набросок, даже если это потребует больших затрат.

Можно много рассказывать о том, как замаскировать ваши новые перспективные разработки среди реально существующих, но мало известных товаров. Обязательно сравните их восприятие потребителями, но только новый продукт с новым, а не старый с новым. Рассчитывайте на самую простую реакцию со стороны потребителей.

Другие формы качественного исследования включают в себя собеседования и методы проектирования. Собеседования лишены интерактивного стимула, в них отсутствует эффект обмена мнениями участников фокус-группы, но они позволяют выявить основные интересы опрашиваемых. Комплексный анализ, например, предполагает, что в результате собеседования будут выявлены основные отличия одной марки от другой, что позволит вам сделать правильный выбор наиболее значимых. Этот метод эффективен, когда покупатель должен дать рациональную оценку, например, качества работы стиральной машины. Однако будьте осторожны, если в дело вступают эмоции.

## Количественное исследование

Традиционно количественные исследования подразделяются на заказные и синдицированные, хотя новые информационные технологии делают эту разницу несущественной, а кроме того, снижают расходы на исследование.

Синдикатные услуги – здесь имеются в виду исследования, проводящиеся по заказу информационных агентств, газет, журналов и других компаний, продающих или представляющих затем эту информацию заинтересованным лицам. – *Прим. ред.*

Ниже мы приводим примеры классических заказных исследований.

- *Тест «нравится – не нравится»*, когда потребители пробуют и оценивают новые продукты, исходя из своего опыта и вкусов. Распространение системы электронного сбора данных приводит к тому, что вы владеете точно такой же информацией о рынке, что и ваши конкуренты, вследствие чего виртуальная симуляция становится особенно привлекательной.

- *Личные собеседования* призваны установить, как используется марка, как и какие атрибуты продуктов влияют на восприятие потребителями качества продукта и как это отражается на вас и конкурентах. Собеседования проводятся в специально оборудованных для этого помещениях или непосредственно в магазинах, в которых устанавливаются так называемые «стойки-ограждения». Обычно интервьюер или сами респонденты заполняют анкету определенного формата. В последнее время ответы на вопросы интервьюера часто записываются на пленку.

- *Обзорные исследования* (наблюдение за поведением покупателей со стороны) позво-

ляют сделать выводы о потребительских предпочтениях, не задавая вопросов. Такой метод помогает определить степень рациональности потребителей, однако к полученным результатам необходимо отнестись с известной долей осторожности.

- *Опросы, проводящиеся по телефону*, позволяют задавать потребителям более глубокие, детальные вопросы. Исследования проводятся значительно быстрее, чем обычно, и обходятся дешевле. Информация, полученная в результате телефонных опросов, заносится в базу данных компании.

- *Магазины-имитаторы или тесты на соответствие рынку* – одна из разновидностей проводимых исследований-опросов. Потребитель с помощью современных технологий оказывается в виртуальном магазине, в котором и «делает покупки», что позволяет исследователям протестировать качество и привлекательность упаковки, восприятие покупателем цены товара и определить возможности марки на рынке. Эти тесты позволяют создать модель поведения потребителей и способствуют расширению информации, полученной при предыдущем тестировании, что повышает достоверность выводов исследователей. Распространение системы электронного сбора данных приводит к тому, что вы владеете точно такой же информацией о рынке, что и ваши конкуренты, вследствие чего виртуальная симуляция становится особенно привлекательной.

- *Предварительное тестирование рекламной кампании*. «Все новое – это хорошо забытое старое». В 1960-х гг. практиковались исследования, в которых с помощью специальных камер фиксировались зоны рекламных объявлений, прежде всего привлекавшие внимание потребителей, а телефонные опросы свидетельствовали о высоком интересе покупателей к рекламе. Впоследствии был отмечен спад эффективности рекламных кампаний; в 1990-х гг. интерес потребителей вновь вырос. Однако по-прежнему весьма полезным может оказаться проверка воздействия планируемой рекламной кампании на потребителей и внесение в нее определенных корректив в соответствии с полученными результатами. Естественно, не стоит проводить предварительные опросы только для того, чтобы провести рекламную кампанию, – они помогут вам наметить цели. Перед принятием решения о проведении рекламной кампании весьма полезным может оказаться выяснение мнения о ней сотрудников рекламных агентств. Однако при всем уважении к мнению профессионалов никогда не позволяйте им проводить предварительный опрос потребителей.

Итак, если вы стремитесь поближе познакомиться с рынком, вы можете использовать любую из вышеперечисленных техник.

Другие данные о ситуации на рынках и действиях ваших конкурентов вы можете получить, прибегнув к помощи компаний, предоставляющих синдицированные услуги. Вас интересует дополнительная информация о рынке? Обратитесь, например, в компанию *Galiup*, и ее сотрудники проведут «омнибусное» исследование, названное так потому, что счетчик легко запрыгивает на подножку автобуса и проводит по вашему заказу опрос его пассажиров. Похвально, что вы не сдерживаете свое любопытство.

Долевые или синдицированные услуги включают в себя:

- *Индексы целевых групп*. В США их составляют компании *Simmons* и *Media Mark*, в Великобритании – *TGI*. Индекс представляет собой развернутый годовой обзор потребительских предпочтений. Обычно составляется в разрезе категорий продуктов и торговых марок.

- *Распределение продукции, данные об объемах продаж и базы данных потребителей*. Наиболее авторитетная компания, работающая в данной области, – *Nielsen*, однако в последнее время ей на пятки наступает *IRI*. До последнего времени признанным способом установления уровня развития розничной торговли являлся анализ зависимости объемов покупок тех или иных групп товаров от происходящих изменений и инноваций. Используя информацию, полученную в ходе рекламных кампаний или мероприятий по продвижению, маркетологи могут практически безошибочно определять потребности магазинов, с которыми они работают напрямую.

- *Данные о стоимости и частоте появления рекламы в средствах массовой информации*. Основную информацию предоставляют компании *LNA* (США), а также *MEAL* (пресса и телевидение), *OS CAR* (дорожные знаки), *TRAC* (Лондонское метро) – Великобритания.

- *Тиражи и аудитория средств массовой информации.* Вы можете получить интересующую вас информацию в компаниях ABC (США и Великобритания), JCNARS (пресса Великобритании), BARB (телевидение Великобритании), JICRARS (радио Великобритании).

- *Демография.* В большинстве стран ведется перепись населения и собираются данные обо всех нас. В США и Европе вы можете купить эти данные у институтов IRI, Nielsen. Аналогичные услуги предоставляются в большинстве развитых стран.

Обобщая сказанное, констатируем: сегодня на рынке предлагается огромное количество информации, которая может пригодиться руководителю компании при принятии решения. Для сбора этой информации используются новейшие технологии. Сегодня каждый, кто имеет возможность и желание для сбора данных, может без особого труда продать свои наблюдения. Например, некоторые сети супермаркетов (ASDA и др.) в Великобритании начали продажу статистических обзоров, полученных в результате обработки информации, поступающей из электронных расчетных центров.

### Третий взмах: ограничение стремления к знанию

С точки зрения стоимости исследований руководство компании обязано контролировать целесообразность крупных статей расходов. Не вызывает сомнений, что только значительные затраты на рекламу позволяют добиться существенных сдвигов в отношении потребителей к вашей марке. Да, это так, но вы начинаете не с того конца. *В первую очередь необходимо постоянно контролировать состояние марочного капитала, а что еще?*

Значительные расходы на маркетинг отнюдь не означают пропорциональных затрат на исследовательскую деятельность, на чем настаивают некоторые теоретики. Что хорошего в том, что вы громоздите одни издержки на другие? Не беря в расчет марочный капитал, исследования необходимы прежде всего для обоснования решений: каковы возможности компании, как реализовать имеющиеся перспективы, в какой степени следует доверять результатам исследований после того, как достигнуты поставленные цели?

Ответ зависит от категории выпускаемой компанией продукции. В тех случаях, когда практический эксперимент с маркой стоит не очень дорого, он потребует гораздо меньше времени и средств по сравнению с широкомасштабным исследованием.

Возникает впечатление, что описание процесса маркетингового планирования в учебниках начинается с чистого листа, как будто их авторам ничего не известно о многолетнем опыте планирования в различных отраслях деятельности. Любому практику известно, что планы, как правило, остаются невостребованными до наступления кризиса. *«Правило Хи»* предупреждает об опасности такого образа действий, но мало кто обращает внимание на подобные предостережения, предпочитая *«разбивать нос»* на собственных ошибках. Кризис потому и называется кризисом, что вы внезапно сталкиваетесь с массой непредвиденных факторов, грозящих ужасными последствиями. Если ваш корабль потерял остойчивость и крен продолжает увеличиваться, исследователи пойдут на дно вместе со всем экипажем. Если ваше судно следует по запланированному маршруту, велика вероятность того, что список планируемых вами значительных изменений будет сравнительно небольшим. Такое положение вещей имеет одно огромное преимущество: необходимую для принятия решения информацию удастся свести к разумному объему.

***Маркетологи испытывают большие трудности при выборе правильного решения, но они могут с легкостью определить, какой тип исследования им необходим.***

Маркетологи испытывают большие трудности при выборе правильного решения, но с легкостью определяют необходимый тип исследований. И в этом нет ничего странного. Необходимость проведения исследований вытекает из теории, а необходимость сделать правильный выбор – из жизни. Выбросьте свои учебники.

Внимательно подумайте над ответами на следующие вопросы, которые помогут вам сделать правильный выбор:

- Что вам нужно знать, чтобы остановиться на том или ином решении?
- Существует ли уже готовая информация, которую легко можно получить? Если дан-



ные отсутствуют, где их достать? За какую цену?

- Сколько времени для этого потребуется?
- Может быть, легче (быстрее, дешевле) провести эксперимент?

Компания может многие годы проводить разнообразные исследования только потому, что ее директору никто не подсказал, что пора остановиться. Цель одного исследования – сравнение ранее полученных данных с новыми. А почему бы и нет? Да, пока нет необходимости в новой информации, но ведь никто не застрахован от непредвиденных ситуаций? На самом деле, для того чтобы постоянно контролировать состояние марочного капитала, необходимо и достаточно проведения трех исследований «использование и отношение» в год. Цель таких исследований – глубокое изучение поведения потребителей и их отношения к вашей марке.

В некоторых компаниях весьма популярно сканирование окружающей среды, однако представить, какую реальную пользу извлекают из них исследователи-энтузиасты, весьма сложно. Естественно, маркетологи должны постоянно обновлять данные о положении на рынке, даже собирать их заблаговременно – различные газетные статьи и обзоры, в которых анализируются изменения в поведении потребителей. Однако в какой степени полученная информация способствует принятию повседневных решений, за исключением случаев, когда вы выпускаете на рынок новую марку? Насколько необходимо оплачивать подобные исследования?

Третий взмах метлы позволил вам избавиться от ненужной информации и лишней детализации исследований. Чем больше исследований проводится, тем сильнее их организаторы стремятся к новым знаниям, ставят все новые и новые вопросы. Если бы компании избавились от большинства отчетов, сохранив только действительно необходимые, на Земле осталось бы больше деревьев и лес стал бы намного чище.

#### **Четвертый взмах: исследования должны знать свое место**

Задача этой главы состояла в определении значения исследований рынка для маркетинга. Кроме того, мы постарались доказать читателям, что процесс принятия решения должен основываться не только на данных исследований. Наша точка зрения отчасти базируется на понимании того, что исследовательская парадигма не совпадает с маркетинговой, а также осознании опасности использования исследований в качестве политического или избирательного оружия.

***Объединение внутренней и внешней информации – ключ к пониманию рынка. Вот почему необходимо сначала сократить ненужную информацию, а потом объединить оставшиеся данные.***

Разделение двух парадигм – далеко не то же самое, что отделение одних данных от других. Развитие новых технологий привело к тому, что данные внешних исследований могут быть легко объединены с внутренней информацией о сбыте и ценовой политике компании. И слава Богу! Потоки информации грозят затопить рынок. Этой проблемой в вашей компании должны заниматься служащие, ответственные за информационное обеспечение (см. гл. 9). Объединение внутренней и внешней информации – ключ к пониманию рынка. Вот почему необходимо сначала сократить ненужную информацию, а потом объединить оставшиеся данные.

Решения принимаются в отношении будущего компании; исследование же рассказывает вам в лучшем случае о положении дел сегодня. Исследование только намечает тропинки, по которым вы можете продвигаться вперед, но не основные маршруты.

Производитель радиоприемников для молодежи обнаружил, что потребители предпочитают розовой цвет корпуса. К тому времени, когда модели, соответствующие потребительским предпочтениям, появились в продаже, розовый цвет вышел из моды и его место занял пурпурный. Значительно осложнил ситуацию и тот факт, что подобные исследования проводили и конкуренты, наводнившие рынок товарами розового цвета.

Очень немногие компании задумываются над тем, какие шаги предпринимают их кон-

куренты. Если вам повезло и ваши конкуренты ориентированы на знания, ваши исследования позволяют предугадать и их шаги. И наоборот. А значит, проведя исследования, вы должны придумать нечто противоположное тем действиям, которые, казалось бы, вытекают из его выводов.

## ТЕМА

### ИССЛЕДОВАНИЕ ВСЕГДА НЕ ПОЛНО

- Исследование рассеивает туман сегодня, но не позволяет заглянуть в будущее. Исследование – всего лишь зеркало, а не огонь маяка.
- Отделите исследовательскую парадигму от управленческой. Исследование рационально, а менеджеры и потребители эмоциональны.
- Избавьтесь от лишних деталей в исследовании.
- Как относятся к исследованиям ваши конкуренты? Попытайтесь предугадать их возможную реакцию на результаты анализа рынка.

## ГЛАВА 27

### ХИРУРГИЧЕСКАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ

#### **Предложение, которое невозможно отвергнуть**

Основные вопросы

- Сосредоточиться на разнообразных целях
- Определение сегментов
- Демассификация рынка с использованием более точной информации
- Сложность против выгоды

#### **Сосредоточиться на разнообразных целях**

Согласно теории, сегментация – это деление рынка на однородные группы потребителей (по возрасту, полу, профессии, уровню доходов, хобби, семейному положению и т. д.). Маркетолог, продвигающий на рынок какой-либо товар, обычно может довольно точно определить, на какой потребительский сегмент рассчитан его продукт, т. е. к какой группе будет относиться большинство покупателей.

Производитель краски для волос, например, предлагает ее молодым людям, утверждая, что сегодня в моде разноцветные волосы, и женщинам среднего возраста, делая акцент на благоприятном воздействии новой краски на здоровье волос. Рекламные воздействия на эти две группы потребителей будут довольно сильно различаться.

Такой подход к работе на рынке несколько отличается от концепции позиционирования, в которой основное внимание концентрируется на удовлетворении нужд единственной группы потребителей. Сегментация же требует запаса «снарядов» различных типов, каждый из которых точно направлен на определенную «цель».

Наиболее общая форма сегментации – разделение потребителей на группы в соответствии с государственными границами. Компания *Coca-Cola*, например, проводит различные международные кампании, чтобы определить нужды и индивидуальные черты каждой национальной группы.

Общее правило гласит: если количество отличий *внутри каждой группы* меньше, чем число отличий *между группами*, необходимо проведение сегментации, так как цели отдельных потребительских групп могут значительно различаться, а значит, ваш продукт должен обладать способностью удовлетворять различные потребности. Таким образом, можно сделать вывод о том, что концентрация внимания на ограниченных сегментах рынка позволяет упо-

рядочить использование ресурсов компании.

Сегментацию можно проводить по различным признакам, основными из которых являются: *язык, этническая группа, пол, месторасположение, возраст* потребителей. Однако существует и другой подход к сегментации: разделение потребителей по психологическим признакам: *стилю жизни, приверженности товару*, а также по тому, являются ли потребители *последователями, отстающими или лидерами*. Цена, форма упаковки, особенности и характеристики продуктов – атрибуты марки, которые специально разрабатываются для рынков, где уже определены основные сегменты, которым производитель адресует свой товар. В любом случае маркетологи понимают, что потребители бывают разные. Даже если бы они могли напрямую торговать со всем миром и находить новые рынки сбыта, это было неразумно с точки зрения рационального использования ресурсов.

Цены авиабилетов на один и тот же самолет значительно различаются в зависимости от того, каким классом предпочитают лететь пассажиры. Не стесненный в средствах человек или служащий, билет которого оплачивает компания, предпочтет первый класс. Люди, которые хотят заказать билеты заранее, заплатят больше, чем те, кто приобретает билеты непосредственно перед вылетом. Таким образом, на борту самолета одновременно находятся пассажиры, которые получили билеты по абсолютно разным ценам. Уровень комфорта и качество обслуживания в разных салонах несколько различаются, но все пассажиры долетят до аэропорта назначения. Авиакомпания старается получить максимальную прибыль от каждого пассажира с помощью установления более высоких цен на билеты для каждой отдельной группы потребителей, а затем постепенно снижает цены. Поскольку никто не платит меньше минимальной стоимости одного билета, авиакомпания стремится заполнить все места в самолете.

Авиакомпания *British Airways* предлагает билеты в первый класс, бизнес-класс и экономический класс как отдельные самостоятельные «марки» (марки «*Club World*» и «*World Traveller*» на межконтинентальных рейсах). Сегментация позволяет авиакомпании обосновать наличие «*дискриминационных барьеров*», поскольку с точки зрения закона она имеет право устанавливать различные базовые расценки для того или иного вида услуг. Например, билет в оба конца на выходные наиболее привлекателен для людей, отправляющихся на отдых, а не для путешествующих по делам пассажиров. Использование компьютерных систем, способных подбирать места для различных категорий пассажиров и позволяющих оптимальным образом заполнить салоны самолета, отличают прибыльную авиакомпанию от убыточной. По мере того как расширяется круг потребителей, удовлетворенных услугами компании, возрастают и ее марочный капитал, и прибыль. Происходит ли это увеличение или нет, пользуются ли спросом более дорогие места или нет, определяется компьютером или кредитными карточками. Кредитные карточки компании *British Airways* ориентированы по крайней мере на три сегмента в соответствии с готовностью потребителей заплатить за дополнительные привилегии.

Теоретически сегментация необходима для того, чтобы маркетолог мог сосредоточить внимание на каждой отдельной группе потребителей. *Virginia Slims* – первые сигареты, изначально ориентированные исключительно на женщин. В глобальном маркетинге сегментация потребителей проводится без учета разделяющих их государственных границ. В сфере развлечений, например, рынок сегментируется прежде всего по возрастному признаку, наиболее четко разделяющему любителей определенного стиля музыки или фильмов в любой стране. Товары всемирно известных парфюмерных торговых марок преимущественно нацелены на путешествующих между странами и продаются в основном в магазинах беспошлинной торговли.

Для того чтобы занять прочную позицию на рынке, новой марке необходимо сконцентрировать внимание хотя бы на одной узкой целевой группе. Для того чтобы выйти сразу на очень широкий круг потребителей, марка должна представлять собой революционный продукт и/или за ней должны стоять огромные деньги. Определение узкой группы потребителей значительно упрощает процедуру завоевания места под солнцем рынка, сбыта товаров и проведения мероприятий маркетинга-микс.

По мере роста популярности новой марки в узкой целевой группе потребителей маркетологу приходится принимать ответственное решение: продолжать ли увеличивать свою долю в избранном сегменте, начинать ли поиск новых или нацелиться на весь рынок. Необдуманное и несвоевременное расширение целевых рынков может оказаться не менее рискованным, чем работа на одном-единственном сегменте рынка, в то время как другие марки завоевывают новые «земли». Сегментация позволяет выбрать золотую середину между нишей на рынке и массовым рынком.

Одна из самых успешных авиакомпаний США, *Delta*, обязана своими успехами тому, что в штате Атланта исторически сложилось превосходство авиалиний над автомобильными междугородними перевозками. В 1981 г. компания *Delta* перевозила 11 % пассажиров США. Если бы она распространила свою деятельность на всю территорию Америки, ее позиции были бы намного слабее. Сосредоточившись на предоставлении услуг в Атланте, компания смогла значительно увеличить число потребителей внутри целевого сегмента и сэкономить деньги посредством локализации услуг. Перед маркетологами авиакомпании стоял вопрос: к какому рынку обратиться – к рынку Атланты или к рынку США? Специалисты *Delta* выбрали первое. Крупная доля на небольшом рынке приносит компании больше прибыли, чем маленькая доля на большом рынке. Данная стратегия плюс выгода, которую извлекают компании, придерживающиеся тактики ценовой дискриминации, заставляют маркетологов внимательно относиться к сегментации.

***Умный производитель откажется от организации массового производства, даже если вероятность снижения уровня обслуживания клиентов в избранных сегментах весьма незначительна.***

Умный производитель откажется от организации массового производства, даже если вероятность снижения уровня обслуживания клиентов в избранных сегментах весьма незначительна. Такая приверженность сегментации привела к появлению в некоторых категориях продукции «сегмента номер один». Сегодня, покупая автомобиль, я могу по своему вкусу заказать двигатель, кузов, цвет, обивку сидений, хотя предлагаемый производителем выбор не отличается особой широтой.

Наиболее ярким примером формирования такого предложения можно считать становление компании *General Motors*, которая образовалась путем объединения разного рода независимых компаний. В 1920-е гг. на рынке США доминировала компания *Ford*, производившая универсальную модель Т черного цвета. *General Motors* сделала ставку на производство целого семейства автомобилей, нацеленных на определенные сегменты рынка, что позволило ей превзойти, казалось бы, незыблемого лидера рынка.

Совсем недавно подобная проблема возникла на рынке виски. Компания *Ernest Sounders* оказалась в сложной ситуации, когда ее конкурент *Guinness* приобрела компанию *Distillers*. Все эти компании производили сходные сорта виски, работали на одном рынке. Слияние конкурентов подорвало позиции *Ernest Sounders*, единственным выходом для которой оказалась переориентация маркетинга на другие сегменты рынка.

Некоторые исследователи утверждают, что такого понятия, как рыночная ниша марки, не существует, есть только большие и маленькие торговые марки. Концепция рыночной ниши марки предполагает, что небольшое количество пользователей необычайно лояльны по отношению к этой марке, которая может позволить себе повысить цены независимо от действий конкурентов. Марка *All Bran* представляет обладающее определенными качествами зерно, что не позволяет потребителям переключиться на других поставщиков. Чем меньше марка, чем уже круг ее приверженцев, тем крупнее закупаемые ими партии товара (и тем реже осуществляются покупки). Такое положение обычно называют «двойной опасностью». Однако скептики уверены, что марка, устроившаяся в рыночной нише и имеющая небольшое число потребителей, в знак ответной благодарности за лояльность должна предлагать продукт по обычным расценкам. Сторонники теории ниш могут быть шокированы подобными заявлениями, но эта тема – предмет, скорее, семантических споров. Термин «рыночная ниша» пришел в маркетинг из теории, обосновывавшей необходимость уклонения от открытой схватки с сильными конкурентами. *Чарльз Дарвин* использовал термин «ниша» в отношении

живых существ, которым удалось выжить, накапливая подкожный жир в периоды, когда им доступна пища. Стратегия рыночных ниш прекрасно подходит слабым маркам. Посредством тщательного отбора и сегментирования выпускаемых напитков чешская пивоваренная компания *Pilsner Urquell* нашла свою «*нишу*», которую можно сравнить с нишей компании *Carling Black Label* в Великобритании или компании *Budweiser* в США.

Исследование «*двойной опасности*» показывает, что значимость отдельных марок оказывается ниже, чем хотелось бы их владельцам. С другой стороны, стратегия приобретения большей доли рынка небольших сегментов предпочтительнее стратегии маленькой доли рынка в целом.

### Определение сегментов

Марка-старожил рынка со временем расширяет свое влияние за счет того, что в ряды ее приверженцев «*записываются*» представители определенной возрастной категории, а часть повзрослевших ее пользователей сохраняет верность «*идеалам юности*». Это в теории. А как быть на практике? Продолжать «вести» повзрослевших потребителей, изменяя рекламу и организацию торговли в соответствии с их запросами, или продолжать работать в избранном сегменте, отпустив ветеранов «*на волю волн*»? Как завтра удержать покупателей, которые сегодня приносят вам чистую прибыль? Один из вариантов выхода из этой ситуации – организация работы на обоих этих сегментах. Но как же определить, кто из прежних потребителей марки сохраняет вам верность? Традиционно потребителей разделяли по демографическим характеристикам: возраст, пол, размер семьи, принадлежность к определенному социально-экономическому классу. В Великобритании последнюю характеристику заменили видом деятельности или уровнем доходов:

- *A* – высокие доходы.
- *B* – средний класс.
- *C*<sub>1</sub> – «*белые воротнички*».
- *C*<sub>2</sub> – «*синие воротнички*».
- *D* – малооплачиваемые\*.
- *E* – все остальные.

Высокие доходы – лица с высокими доходами; средний класс – основная масса рантье и др. лиц с доходами от средних до высоких; «*белые воротнички*» – наемные высшие и средние менеджеры и специалисты компаний; «*синие воротнички*» – рабочие и часть служащих со средними и невысокими заработками; малооплачиваемые – пенсионеры, неквалифицированные рабочие, лица, занятые неполный трудовой день, и пр. – *Прим. ред.*

Поскольку в группу *A* входит всего лишь 2 % населения, основной упор в сегменте потребителей с высокими доходами делается на представителей группы *B*. Наиболее предсказуемыми являются «*синие воротнички*» – различия внутри этого сегмента небольшие, поскольку в эту группу входят в основном рабочие, работающие на конвейере, имеющие ограниченный круг интересов и получающие примерно одинаковую зарплату. Их реакция на рекламные обращения в средствах массовой информации довольно предсказуема. Самыми сложными сегментами оказались группы *A*, *B* и *C*, доходы, интересы и образ жизни которых весьма различны, что требует особого внимания при разработке маркетинговых программ.

В США сегментация осуществляется более детально. Отдельные сегменты формируются не только по уровню доходов, но и по другим критериям – образованию, этнической группе, роду профессиональной деятельности. Выделить такие группы довольно просто, для этого не требуется проводить особых исследований, однако характеристики отдельных сегментов (например, служащий с высшим образованием, афроамериканец со средними доходами и т. д.) мало что говорят о поведении потребителей, входящих в такую группу.

Как уже отмечалось выше, в 1970-х гг. начались попытки дополнения демографических критериев сегментации психологическими портретами – характеристиками типа личности и потребительского поведения. Маркетологу стало несколько проще – за сухой статистикой он мог увидеть живых людей. Однако исследования потребностей сегментов, сформированных

по расширенным критериям, были намного более трудоемкими и соответственно более дорогими.

Дополнительные характеристики, более узкие сегменты действительно предоставляют возможность лучше узнать потребителя и воздействовать на него более целеустремленно. В сущности, если в «портрете» сегмента удалось добиться сходства с «оригиналом», снижается уровень затрат на проведение количественных исследований поведения потребителей, ибо оно оказывается довольно предсказуемым. Тем не менее такие показатели, как объем сегмента, доля фирмы на рынке, покупательская способность лиц, входящих в сегмент, весьма существенны для процесса планирования, обойтись без них практически невозможно, а из-за большого количества разнородных сегментов стоимость их заметно возрастает.

***Современные методы исследований позволяют выявить в разных странах однородные группы потребителей, поведение которых по отношению к продуктам в различных ситуациях оказывается весьма сходным.***

Ранние исследования психологических портретов потребителей страдали от отсутствия объективности; каждый исследователь придумывал свое собственное определение сегмента. Но разве каждый из нас может быть полностью правдивым, описывая свою личность и стиль жизни в анкете? Тем не менее постепенно методы анализа сегментов совершенствовались, и в 1980-х гг. достоверность результатов достигла такого уровня, который позволял говорить об объективности исследований. Волна их прокатилась по многим странам мира. Накопленная информация позволила выявить такие однородные группы потребителей, поведение которых по отношению к продуктам в различных ситуациях оказывается весьма сходным.

Эти методики разрабатываются различными путями. Иногда рекламные агентства используют один и тот же продукт под разными именами. Классический VALS (*Value and Life Styles* – Стоимость и стиль жизни) разработан компанией *SRI International* и выделяет девять психологических групп потребителей. Компания *Young & Rubicam* использовала его во время выборов в парламент Великобритании в 1987 г. Изучение рейтингов политических партий позволило сделать вывод о том, что имеется возможность повлиять на мнение избирателей с помощью стратегии, основанной на VALS-анализе предпочтений населения, которые во многом отличались от предпочтений сотрудников штаб-квартиры партии консерваторов. Своевременность и разумность такого рода анализа помогла действующему премьер-министру усилить свои позиции, и выборы были выиграны.

### **Использование более точной информации**

Базы данных – весьма полезный инструмент, способный принести неоценимую пользу и потребителям, и производителям, тот редкий случай, когда и волки сыты, и овцы целы. Прямой маркетинг использует информацию из баз данных для того, чтобы наиболее точно подобрать не очень популярным маркам максимальное число потребителей. В свою очередь потребители-пользователи информационных систем получают возможность узнать о наиболее выгодных условиях приобретения товаров. Недалек тот день, когда потребитель сможет без труда заказать с помощью компьютера любой товар с доставкой на дом.

***Приоритетным направлением развития системы сбыта становятся сделки, совершаемые с помощью компьютеров.***

Возрастание роли и масштабов автоматизированной обработки данных приводит к тому, что маркетологи не только максимально удовлетворяют требования потребителя, но и практически безошибочно предугадывают тип покупки, которую потребитель захочет сделать в будущем. Приоритетным направлением развития системы сбыта становятся сделки, совершаемые с помощью компьютеров.

Некоторых пугают подобные перспективы. Книжки и фильмы, показывающие инфантильную зависимость покоренных машиной людей, – реальный отклик на эти страхи. Но прогресс невозможно остановить. Сколько бы вы ни ругали современные технологии, вы вряд ли согласитесь жить в неотопливаемых домах, освещаемых лучиной. Покупатели хотят не просто удовлетворять естественные потребности, но делать это с максимальным комфор-

том, эстетикой и удобством. И маркетологи знают это.

Услуги по заказу товаров по почте оказываются на протяжении столетия. В последние годы развитие телемаркетинга послужило сильнейшим толчком ускорения их развития. И потребитель, желающий иметь не просто абстрактный холодильник или костюм, а товар, соответствующий его представлениям о качестве, цвете, размере, фасоне, задумывается: «*Что лучше – пойти в магазин или выбрать и заказать товар с помощью компьютера?*» Пока традиция походить по залам магазина, потрогать будущую покупку руками, обсудить ее с продавцом превалирует над электронными способами торговли. Надолго ли? Выбор, который предоставляют компьютерные каталоги, во много раз превышает возможности любого супермаркета. А так как персональные компьютеры, соединенные с информационными сетями, скоро будут, вероятно, даже там, где нет электричества, возможно значительное изменение подхода потребителей к покупкам. Пока же телемаркетинг используется там, где наиболее важен индивидуальный подход к запросам потребителя. Так, для банков и страховых компаний использование электронной связи уже стало обычным делом. В США появилась целая сеть специально оборудованных киосков, предназначенных для людей, не имеющих дома персонального компьютера или не подключенных к сетям электронных каталогов. Телемаркетинг позволяет подобрать нужный товар наиболее привлекательной для потребителя марки, обеспечивает максимальный учет требований конкретного покупателя и соответственно максимальный доход от обслуживания того или иного рыночного сегмента.

### **Комплексный подход**

Сегментация – главная часть работы по демассификации рынка. Маркетолог, управляющий целым набором марок одной и той же категории, может продвигать каждую из них на разных сегментах рынка, хотя это и не является сегментацией в полном значении этого слова. В рекламе зубной пасты маркетолог может делать основной упор на то, какую пользу здоровью она приносит. Такая реклама рассчитана на группу потребителей, озабоченных своим здоровьем. Однако рекламу можно ориентировать и на ту группу потребителей, которые хотят, чтобы их зубы стали белее, группу, которую волнует проблема десен, а также группу потребителей, чувствительных к цене тюбика зубной пасты.

Факторный анализ и исследования потребительских групп позволяют определить целевой рынок с различных точек зрения и дать ему количественную характеристику. Имеются методики, позволяющие измерить эффект, который этот анализ оказывает на специфические маркетинговые программы или группы потребителей. С другой стороны, самое главное, чтобы маркетологи компании определили сегмент, на котором они хотят работать. Чем точнее вы взгляните в потребителя, тем большую прибыль вы получите в будущем.

***Сегментация в полном смысле этого слова означает представление одной-единственной марки на всевозможных сегментах.***

Сегментация в полном смысле этого слова означает представление одной-единственной марки на всевозможных сегментах, как это делает компания *British Airways*. Для этого нужна маркетинговая команда, хороший отдел сбыта и помощь рекламных агентств. Важно заранее разграничить обязанности и ответственность участников процесса.

Из-за кажущейся сложности очень немногие компании действительно проводят сегментацию рынка. Крупные компании должны точно бить в цель и правильно распределять роли каждого. Вы сумеете сконцентрировать внимание на отдельном сегменте рынка только в том случае, если на каждом рынке будет работать отдельная команда.

Сегментация позволяет не только оправдать расходы на маркетинг, но и получить прибыль. Повышения уровня доходов можно добиться:

- правильным выбором сегмента;
- исследованием поведения потребителей в выбранном сегменте;
- разработкой маркетинговых программ, воздействующих на конкретный сегмент;
- концентрацией усилий на узком сегменте наиболее восприимчивых покупателей;
- постепенным усилением влияния марки внутри сегмента;
- расширением работы по продвижению устойчивой марки на другие сегменты.

## ТЕМА

### ХИРУРГИЧЕСКАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ

- Сегментация ставит перед маркой самые разнообразные цели. Теоретически это позволяет более эффективно использовать ресурсы компании.
- Стремитесь удовлетворить каждый сегмент рынка.
- Новые информационные технологии и методы прямого маркетинга облегчают сегментацию рынка.
- Один из недостатков сегментации – сложность индивидуальных программ, нацеленных на конкретные рыночные ниши.

## ГЛАВА 28

### УЧИТЬ ПРОФЕССИОНАЛОВ – ТОЛЬКО ПОРТИТЬ?

**Принятие маркетинговых решений связано с большими деньгами. Осознают ли маркетологи свою ответственность?**

Основные вопросы

- Настоящий профессионал всегда готов к учебе. А почему ваши маркетологи сопротивляются обучению?
- Зачем нужна учеба? Мы репетируем будущее
- Маркетологи обожают учить других

#### Сопротивление обучению

Самое ценное достояние компании – ее торговые марки. Компании, марочный капитал которых незначителен или вообще отсутствует, обязаны своим существованием и процветанием только квалификации своих маркетологов. Повысить ценность марки, перехитрить конкурентов, занять доминирующее положение на рынке – вот обязанности, с которыми они справляются поистине блестяще. Именно они отвечают за эффективность огромных расходов на рекламу, мероприятия по продвижению и представлению новых товаров. И дело здесь не в науке, а в мастерстве. В маркетинге невозможно точно соотнести вложенные средства и конечные результаты. Положение компании прежде всего зависит от инстинктов и опыта людей – специалистов по маркетингу.

Точно так же уровень мастерства футболиста зависит скорее от его навыков и инстинктов, которые развиваются многолетней практикой, нежели от его теоретических познаний о тактике игры соперника. Ведь основное время футболиста уходит не столько на официальные матчи, сколько на тренировки, на получение спортивного «образования». Практически каждый сотрудник современной компании (в отличие от большинства маркетологов) – бухгалтер, менеджер по кадрам, секретарь младшего помощника директора компании и многие другие специалисты – имеет возможность получить профессиональное образование. Складывается удивительная ситуация – люди, получившие специальное образование и работающие по своей прямой специальности, не оказывают особого влияния на результаты работы, тогда как маркетолог, имеющий обычно любое, но только не маркетинговое образование, принимает сопровождающиеся повышенным риском решения, непосредственно связанные с благополучием компании. Ни у кого из сотрудников компании нет таких возможностей по воздействию на будущие прибыли или убытки отдельной марки или всей компании, как у маркетологов.

Кроме жизненно необходимой удачи ваш маркетолог должен иметь опыт практической работы и теоретические знания, а именно:

- Около года самостоятельно заниматься сбытом, выполняя функции торговца – хоро-



шее начало, позволяющее занять свое место на рынке.

- Закончить хотя бы формальные маркетинговые курсы, так называемое обучение маркетингу-микс в течение недели.

- Иметь опыт работы в рекламном агентстве, что позволяет приобрести циничный, но объективный взгляд на сильные и слабые стороны клиентов. Однако практическое изучение рекламного дела может привести к неправильному пониманию значения рекламы. Куда важнее, чтобы специалисты по рекламе понимали маркетинг, а не наоборот, впрочем, знание и того, и другого никогда не помешает.

- Постоянно изучать книги и журналы по торговле и особенно колонки «разное», «отовсюду обо всем».

- Иметь опыт сотрудничества с ведущими маркетинговыми компаниями, что позволяет приобрести необходимые знания.

- Иметь степень магистра делового администрирования или диплом о высшем образовании по специальности «маркетинг», что, возможно, позволит ему преодолеть неоклассическую парадигму.

Маркетологи должны быть расторопными и смысленными людьми, способными быстро усваивать новые знания. Умение разумно смешать все вышеперечисленное – хороший старт для маркетолога, идеальный возраст которого – 27 лет, и чем старше он становится, тем мудрее. Однако здесь есть одно «но»: в этом возрасте большинство людей перестают активно учиться.

В 1991 году лондонское агентство *Hunter-Miller*, специализирующееся на найме младших менеджеров в области маркетинга, провело исследование ведущих компаний Великобритании по производству товаров широкого потребления и крупнейших розничных торговцев. Анализируя их потребность в кадрах, специалисты *Hunter-Miller* выяснили, что для отделов маркетинга характерна высокая текучесть кадров, в основе которой лежала взаимная неудовлетворенность работой маркетологов в возрасте 28-30 лет и их работодателей. Компании были заинтересованы в привлечении маркетологов лишь на период подготовки и проведения мероприятий по продвижению, после чего безжалостно их увольняли. Сами же маркетолога не видели выхода из этой ситуации. Они считали себя профессионалами и были уверены, что нормальный руководитель специалистами не разбрасывается. Но предложить что-либо сверх того, для чего их пригласили, убедить руководство в необходимости комплексной маркетинговой работы и своих способностях ее организовать, они не могли, да и не пытались. Основной причиной такого поведения была твердая уверенность в том, что они уже получили все необходимые знания, которые только можно вообразить. В свою очередь компании не пытались организовать их обучение, думая, что таким профессионалам, какими представляли себя маркетологи, лишнее образование ни к чему. Результаты оказались плачевными, – они разочаровались друг в друге.

Но ничто хорошее не остается невостребованным. То, что упустили производители, подобрали розничные торговцы, которые умели находить и ценить то, что «плохо лежит». Постепенно ситуация изменилась. Появилось понимание того, что проблема заключается в необходимости постоянного обучения маркетологов. Возраст 27 лет – серьезный барьер для дальнейшего развития. Какие водители опаснее всего на дороге? Те, которые научились управлять автомобилем и успели поверить в себя, но еще не обрели необходимый опыт. Так же и в маркетинге – своеобразной форме бизнеса, специализирующейся на постоянных нововведениях и не терпящей застывших форм. Мероприятия по продвижению, которые вчера имели успех, сегодня не дают результатов, а завтра окажутся убыточными. Почему маркетолог вовремя не осознал данный факт? Ему мешает самоуверенность.

Вот несколько причин, по которым, как это ни парадоксально, маркетологи не хотят больше учиться и все же испытывают недовольство, если их лишают такой возможности.

***Как только маркетологи осознают, что их профессиональное мастерство значительно повысилось, аппетит к формальному обучению исчезает.***

- Маркетологи стремятся быть по крайней мере самоуверенными, если не нахальными. Радуйтесь этому, иначе они бы не стремились выполнить невозможное.

- Маркетологи меняют работу гораздо чаще, чем другие специалисты. Подобный опыт сам по себе многому учит. Что правда, то правда – с опытом маркетологи приобретают разнообразные знания, но они не всегда отличаются глубиной. Действительно, если специалист все время варится в одном котле, он очень глубоко изучает узкую область приложения своих сил, но если он постоянно меняет работу, ему удастся ухватить внешнюю сторону проблем, не имея времени на внимательное их рассмотрение. К тому же, покидая одну компанию за другой, он оказывается просто не в состоянии извлечь уроки из своих ошибок (хотя бы потому, что они зачастую выявляются уже после того, как он уволился).

- Поскольку численность сотрудников отделов маркетинга постепенно сокращается, их работа замедляется. При этом ее объем значительно увеличивается, так как отдел маркетинга – центральное звено, координирующее продвижение марки в условиях усиления конкурентной борьбы. Большинство маркетологов-загружены работой гораздо больше, чем раньше: для того чтобы не отстать от времени, им приходится обрабатывать возрастающие потоки информации; для разработки изоциренных рыночных решений требуется все больше фантазии; для принятия решений приходится тратить все больше времени. Времени на учебу не хватает, но если маркетолог не расширяет своих знаний о рынке, он навсегда отстает от конкурентов.

- Маркетологи считают, что от них ждут оригинальных идей и творческой фантазии. Если вы когда-нибудь задумаетесь об этом, вы оцените, насколько сложно изо дня в день «работать» генератором идей. Те, кто выдохся, пытаются позаимствовать что-нибудь из опыта других компаний. Но вот беда, ошибок при этом совершается больше, чем при разработке собственных программ: те, у кого вы позаимствовали идею, демонстрировали зрителям лишь вершину айсберга, о недостатках вам придется узнавать на собственном опыте, совершая промах за промахом.

- Не последнюю роль играют деньги. Бюджеты на обучение являют собой один из самых удобных объектов для аскетической экономии. Ведь очень немногие программы позволяют получить мгновенный эффект, а когда руководитель не видит быстрого результата, он начинает сомневаться в целесообразности обучения. К тому же отдел кадров, озабоченный необходимостью экономии средств, выбирая между сокращением обучения и сокращением собственных сотрудников, выберет путь самосохранения. Ведь совсем нетрудно убедить маркетолога, у которого и так ни на что не хватает времени в том, что нужно сократить учебные курсы (их продолжительность, количество дисциплин или вообще учебу, как таковую). Экономия налицо! А время, которое раньше тратилось на обучение, маркетолог может использовать на улучшение рыночных позиций марки. Вот и получается, что с точки зрения финансов сокращение учебных программ кажется весьма привлекательным делом. Так ли это?

### **Необходимость обучения**

На этот вопрос можно ответить проверенным временем способом – контрвопросом.

- Потеряете ли вы что-либо, если не будете обучать своих сотрудников (неужели вам не нужны современные специалисты)?

- Действительно ли вы желаете, чтобы самое ценное и самое ранимое, что есть в вашей компании, находилось в руках команды, не способной к современному управлению (вы решитесь посадить извозчика за руль современного автомобиля)?

- Принудят ли постоянные изменения, происходящие на рынке, ваших маркетологов идти в ногу со временем (нужна ли вам в офисе пишущая машинка, если все работают на компьютерах)?

Станут ли ваши специалисты по собственной воле в свободное время изучать рынки других стран? Сегодня рынок Великобритании состоит из 320 млн. потребителей, говорящих на 10 языках. Рынок США охватывает практически всю Северную Америку, его догоняют испаноязычные рынки – ведь на этом языке сегодня говорит не меньше потребителей, чем на английском\*.

Тим Амблер забыл еще и русский язык, который, даже несмотря на распад СССР и утрату Россией прежнего влияния на страны бывшего соцлагеря, остается одним из языков межнационального общения. Да и о китайском языке он не вспомнил, хотя на нем говорит пятая часть населения Земли. – *Прим. ред.*

Массу привлекательных тем для обучения составляет рынок новейших информационных технологий, международный и глобальный маркетинг и т. д. А вспомните об основах маркетинга, о которых мы все слышали, но которые мало кто применял на практике. Почему бы не вернуться к ним? Ведь новое – это хорошо забытое старое.

В 1960-х гг. у каждого менеджера марки была собственная «библия», в которой содержались сведения о самых блистательных событиях в ее жизни («Да, были марки в наше время!»). Менеджер не выпускал ее из рук и пользовался каждым удобным моментом, чтобы процитировать нечто подходящее к моменту. Если бы сегодня кто-нибудь из маркетологов попробовал сделать то же самое, его сочли бы сумасшедшим. Тем не менее, как это ни странно, но идея «библии» возвращается на новом витке: некоторые компьютерные пакеты сводят воедино разнообразные сведения о марке: данные о рекламе, упаковке, мероприятиях по продвижению, цифры и факты о деятельности компании. Покажите такой пакет опытным маркетологам конца 1990-х, и они придут в восторг. Они-то понимают важность обучения.

Учиться или жениться? Вся проблема в том, что подсчитать реальный доход компании от программ обучения невозможно. Но тем, кого действительно волнуют вопросы эффективности, советую подсчитать, а каковы потери в маркетинге? Подскажу: около половины рекламного бюджета и 90 % средств, выделенных на мероприятия по продвижению, расходуются впустую. Вы можете самостоятельно подсчитать действительные цифры убытков, ведь мои данные относятся к компаниям, которые занимаются обучением. Остальные теряют больше.

Обучение – индикатор совершенствования. После прохождения обучения эффективность работы маркетологов повышается. Ваша маркетинговая команда замечательна, ибо иначе и быть не может, ведь вы только что собрали ее! Но вот для того, чтобы она оставалась лучшей, следует постоянно «гонять» ее по кольцу профессионализма:

- хорошо исполненная работа, ведет к
- повышению удовлетворенности ею, что ведет к
- упрочению навыков и повышению эффективности, а значит, к
- еще лучше выполненной работе.

### Репетиция будущего

Планирование и обучение – два фактора, которые определяют получение маркетологами знаний, позволяющих совершенствовать деятельность компании. Почему? Планируя свою работу и мероприятия по созданию, представлению и развитию марки, маркетологи начинают задумываться над теми невидимыми связями, которые, собственно, и движут или тормозят разработку продукта на предприятии и продвижение товара вне его. Своевременно проведенное обучение способствует закреплению маркетинговых навыков, помогает выявить что-то, о чем вы забыли, открывает новые тропинки. Да и просто не дает вам расслабиться, упиваясь победами, – другие компании тоже не дремлют. Не желая знать, что происходит на рынке, вы уподобляетесь ребенку, который во время грозы закрывает глаза и надеется, что гром не грянет, потому что молнии не видно.

Если вы убеждены, что вам необходимо обучение, но бюрократы игнорируют потребности маркетологов, проявите немного хитрости. Простое переименование «обучения» в «обеспечение» подготовки процесса планирования» дает возможность обойти преграды. Ну, у какого же бухгалтера поднимется рука на то, чтобы урезать бюджет на планирование! Конечно, идеальным является вариант, когда компания признает необходимость и обучения, и планирования – тогда вам не придется лгать и изворачиваться (без особой нужды прибегать к обману не следует). Однако, если вы понимаете, что из-за нелепых воззрений или амбиций какого-нибудь далекого от маркетинга «экономиста» страдает дело, кидайтесь в бой!

Гораздо сложнее, впрочем, определить – какой объем средств необходимо вложить в будущее. Вопрос остается открытым, и каждая компания решает его по-своему. Обучение необходимо, но бездумно распылять средства не рекомендуется!

Лондонская бизнес-школа, например, предлагает маркетологам следующие курсы.

- Курсы планирования: освоение до 5 различных форм планирования – от квартальных прогнозов до долгосрочных стратегий.

- Курсы, ориентированные на проблемы отдельных отраслей.

- Кризисный менеджмент: поиск внутренних путей к отступлению и последующая работа.

- Специальное обучение для отдельных компаний.

- Преемственность и планирование кадровой политики.

- Консультанты. Несмотря на то что общение с ними предполагает затраты времени и денег, оно может оказаться весьма эффективным. Со стороны-то виднее и ваши достоинства, и промахи. Если глаза руководителей или специалистов «замылились» и они не замечают вполне очевидных посторонним людям проблем, на помощь приходят консультанты, которые в случае своевременного к ним обращения (хорошо бы!) смогут разглядеть опасные тенденции в менеджменте или развитии маркетинговых программ. Забавно, но порой консультантов приглашают только ради того, чтобы они задали вашим сотрудникам те вопросы, ответы на которые интересуют прежде всего руководителя компании. Проведя опрос и проанализировав анкеты, консультанты доложат вам о результатах. Конечно, большинство компаний могло бы проделать эту работу самостоятельно, но в повседневной текучке на нее вечно не хватает времени, да и к вопросам постороннего человека сотрудники относятся более раскованно, и полученные таким образом результаты обычно бывают более объективными и полными. Не стоит жалеть денег, потраченных на консультантов, – ведь они позволили вам взглянуть на себя со стороны! Кстати, далеко не всегда консультантам приходится выполнять вашу работу. Они могут проанализировать технологические процессы и дать рекомендации по их совершенствованию. Они могут заставить ваших специалистов отвлекаться от стандартных схем и развить их творческое мышление или научить концентрироваться на главном, вытаскивая их из болота мелочей. Они сэкономят вам деньги, которые в противном случае вы будете вынуждены потратить на разработку и внедрение дорогостоящих проектов. Последние далеко не всегда приносят желаемую отдачу.

Ни одна из этих форм обучения не подвергается клиентами сомнению, полезна каждая из них. Колебания проявляются лишь при выборе курсов, которые дали бы наилучший результат. А зря. Каждая программа – форма репетиции будущего вашей компании. Все программы должны рассматриваться как составляющие единого целого. Остановившись на одной или нескольких из них, вы обязательно пропустите что-то важное. А может быть, именно это *«что-то»* и есть та изюминка, которая могла помочь вам взлететь на недостижимые конкурентам высоты!

***Включив все «репетиции будущего» в одну программу, маркетологи высвободят время на необходимое им обучение.***

«Футбольная команда» Лондонской бизнес-школы не в состоянии разграничить обучение, изучение конкурентов, планирование и инструктаж. Если всеми этими абсолютно разными мероприятиями будут руководить разные люди, команда вряд ли подготовится к *«субботней игре»*. Включив большую часть курсов в единую программу, которую можно назвать *«планирование будущего»*, маркетологи высвободят себе время на необходимое им обучение.

## **Практическое применение навыков**

Маркетологи, которым уже минуло 20 лет, не проявляют особого стремления к учебе, но они же с энтузиазмом делятся своими навыками и знаниями с другими. Обучение и образование – разные вещи. (Если вы сомневаетесь, то подумайте, чтобы вы выбрали – сексуальное образование или обучение сексу). Само слово *«обучение»* является частью проблемы.

Если заменить его на слово «планирование», возможно, вам удастся выбить под него ресурсы, но маркетологам это слово понравится еще меньше,

***Не легко, но очень важно создать в компании климат, благоприятствующий обучению.***

Наилучшим выходом из этой ситуации будет создание нормально организованного внутреннего маркетинга, при котором исчезает разделение «работа – обучение», а вместо него появляется лозунг «перекрестное опыление – лучшая практика», означающий достижение вершин мастерства путем рационального смешивания работы и обучения. Против этого не сможет возразить ни один маркетолог, ибо по роду работы он просто обязан постоянно интересоваться рынками, новинками маркетинга и работой других – конкурентов и коллег.

Нелегко, но очень важно создать в компании климат, благоприятствующий обучению. Маркетологи с недоверием относятся к академической публике, считая, что лучший источник мудрости – практика, а не занудные профессора. Они правы и неправы. Для достижения успеха используйте все возможное – и то, что могут дать вам практики, и то, что предлагают профессора.

Некоторые американские компании провели у себя «маркетинговый аудит». И маркетологи этих компаний заволновались. Оказывается, что они далеко не всегда действуют профессионально! Неожиданно для самих себя маркетологи ринулись к независимым консультантам и на занятия в университеты, беседовали с профессорами, своими подчиненными и сотрудниками других отделов компании. Они с удивлением обнаружили, что существуют разнообразные стандарты и методы исследования рынка. Они убедились, что есть множество рациональных схем организации работы отделов маркетинга. Они задумались, наконец, над вопросом: являются ли, собственно, задачи, которые они призваны решать, реалистичными? И могут ли вообще их проекты быть эффективными?

Не вызывает сомнений, что маркетинговый процесс нуждается в контроле со стороны «Большого Брата», коим и стал патронируемый высшим руководством компании аудит. В своем желании хоть что-нибудь понять в работе подчиненных, организаторы «ловушки» (руководители компаний) оказались правы. Забавно, но внезапно представившаяся маркетологам возможность поделиться опытом, навыками, знаниями с равными себе, выше- и нижестоящими сотрудниками и людьми вовсе посторонними дала им новые стимулы и новые идеи. О! Может ли слово «аудит» выразить все это? Или в мозгу любого человека оно пробуждает лишь угрозу: «К тебе явятся контролеры, и они обязательно найдут недостатки».

Вы можете напустить на своих сотрудников аудиторов или явиться к ним лично, но так или иначе руководитель должен поощрять маркетологов учиться друг у друга и у всех, кому есть чем поделиться. Каждая компания состоит из работников – которые добились успеха, зануд – приносящих ей пользу, весельчаков – сдвинувших с мертвой точки забуксовавший проект, и т. д. Стимулируйте их общение. У каждого опытного маркетолога есть чем поделиться. И неудачи – возможно, лучшее, о чем он может рассказать коллегам. (Ведь на ошибках учатся, но кто заставляет вас учиться на своих ошибках?)

Индивидуальному почерку мастера нельзя научиться, но кто вам мешает выработать свой? Поскольку маркетинг – скорее искусство, нежели наука, навыки мастера могут и должны передаваться не только внутри компании, но и далеко за ее пределами. Делясь своим опытом, вы осваиваете опыт других, ведь контакты коллег всегда двух(много)сторонни.

Впрочем, не стоит заикливаться лишь на общении маркетологов друг с другом. Конечно, внутренние проблемы маркетинга обязаны решать сами маркетологи. Но в планах создания, выведения на рынок, продвижения и поддержания марки должны быть задействованы команды, собранные из сотрудников разных подразделений. А это значит, что проблемами, знаниями и опытом нужно делиться всем участникам команд. Используйте маркетологов как учителей, и обучение маркетингу пойдет в вашей компании, как бы само собой. Обучая других, маркетолог лучше осознает собственные проблемы («Ох, ну и слушатели у меня, даже я понял, о чем говорю, а до них никак не дойдет»). Его знания и опыт не уйдут вместе с ним (помните – маркетологи часто меняют место работы), а останутся и будут передаваться дальше.

Не стоит делать акцент на своих победах. Учиться лучше на неудачах. Те, кто не понимает этого, рискуют по мере карьерного роста совершать все более дорогостоящие ошибки. Но если анализировать только неудачи, можно полностью разувериться в собственных силах. Наилучшим выходом является смешанное обучение – вначале занятие ведет посторонний человек, затем маркетолог, а потом они вместе садятся за разработку планов развития марки. Вот тогда опыт поражений поможет осознать ошибки и избежать их в будущем.

## ТЕМА

### ОБУЧЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛОВ

- Обучение позволяет уменьшить потери, неизбежные в процессе маркетинга, улучшает производственный процесс, повышает удовлетворенность работой и ее эффективность, совершенствует процесс получения знаний.

- Преподавание – отличный способ обучения. Вы будете удивлены количеством новых книг, появившихся на ваших полках.

- Проанализируйте свои неудачи. Вы получите ценные уроки и, если повезет, сможете предотвратить повторение ошибок.

- Обучение, образование, планирование – вот некоторые способы репетиции будущего. Объедините их, чтобы сэкономить ресурсы и повысить эффективность работы.

## ГЛАВА 29

### ТОРГОВАЯ МАРКА В РОЛИ ГАДКОГО УТЕНКА

**Крупная новая марка – гадкий утенок, превращающийся с помощью маркетологов в лебедя**

Основные вопросы

- Очень трудно распознать в гадком утенке лебедя
- Как выбрать пути развития марки?
- Нам нужны герои
- Утятам не место в исследованиях, пустите их в воду

#### **О том, как гадкий утенок становится лебедем**

Легко рассуждать о всемирно известных марках. Гораздо сложнее, создав марку, заставить поверить окружающих, что ей уготована великая судьба. Марки, которые сегодня твердо стоят на ногах, в момент появления на рынке выглядели точно так же, как и их менее удачливые в будущем «сестры». Ведущая сегодня на мировом рынке ликеров марка *Baileys Irish Cream* начинала свою жизнь с робкого и весьма неэффективного прощупывания рынка. Первые автомобили вызывали у окружающих приступы смеха. В 1962 году студия звукозаписи *Decca* отказала в записи великим *Beatles* под тем предлогом, что мальчишки с гитарами вышли из моды.

Возможно, утверждение о том, что начальные неудачи – залог будущего величия марки, а к успешным первым ее шагам следует относиться с осторожностью, покажется слишком смелым. Но чаще всего так и бывает. В этой главе мы рассмотрим причины этого парадокса. Заранее предупреждаю, что катастрофы, к сожалению, плохо поддаются исследованиям и классификации. Так что, планируя жизнь марки, учтите, что гадкий утенок может превратиться в лебедя, а лебедь в свою очередь в гадкую утку.

Если попробовать проследить происхождение признанных сегодня марок, многим оно покажется довольно сомнительным. Большинство компаний с воодушевлением рассказывают о пути к успеху, но только после того, как его добьются. Шаги, которые предпринимала

компания для продвижения марки, объявляются коммерческой тайной, но вовсе не потому, что это действительно секрет, а потому, что владелец успешной марки бывает не меньше изумлен ее победой, чем все остальные. Так что секретность – великолепное прикрытие тех, кто не умеет распознавать будущих победителей. Нет необходимости окутывать тайной наличие у вас золотого самородка, если вы в этом уверены. Зато если вы неожиданно (и для окружающих, и для вас самих) откапываете его в куче пустой породы, не стоит показывать, что вы об этом и не догадывались. Вряд ли кто-либо осмелится заподозрить в безрассудстве такие передовые компании, как *3M*, *Procter & Gamble* или *Unilever*, с упоением бодающихся в конкурентной борьбе. Менее удачливые компании никогда не признают, что кто-то мог оказаться умнее их.

В какой-то момент жизни гадкого утенка, особенно если он входит не в тот «пруд», благоразумно опустить занавес. Любой разумный человек понимает, что утенку, плавающему в одном пруду с лебедем *Unilever*, не суждено превратиться в еще одну гордую птицу. Конкурентная борьба потому и борьба, что «взрослый» сделает все от него зависящее, чтобы как можно быстрее выбросить утенка из пруда. Но и против лома находятся приемы. В описываемой ситуации компании чаще всего используют технику мгновенной имитации. Когда компания *Procter & Gamble* после шестилетней подготовки выпустила в Германии стиральный порошок *Vizir*, компания *Henkel*, ее основной конкурент, спустя несколько дней выпустила новый *Liz*.

Конкуренция побуждает компании делать шаги, на которые они не решились бы в спокойной обстановке. Действительно ли компания поднимает шумиху вокруг выпуска нового товара для того, чтобы произвести впечатление на потребителя или торговца? Или она хочет доказать свое благородное происхождение? Эквивалентно ли стремление сделать сенсацию из банальной раздачи сигарет по всему миру, или ее главное предназначение – запугивание конкурентов?

***Корни успеха многих крупных марок в ошибках, которые они совершали.***

Компании не в состоянии «выращивать» новые марки в отдаленных «прудах», «малыши» требуют постоянной заботы и внимания. Новые марки нуждаются в физической и моральной поддержке руководства компании и родственных марок. В этом присутствует определенная коммерческая логика: невыгодно по примеру спартанцев оставлять детей в скалах. Возможно, те, кто выживал, действительно становились сильными и выносливыми воинами, но скольких спартанцы не досчитались?

В сказке утенок попал не в тот пруд чисто случайно. Многие крупные марки добились успеха через ошибки, которые они совершали, как и все мы. Как же выделить будущего лебедя, глядя на плавающих в пруду утят? Сложно, но отнюдь не невозможно. Гадкий утенок:

- проявляет повышенную активность;
- пытается продемонстрировать свои потенциальные достоинства;
- неуклюж и некоторым образом не вписывается в окружающую среду. Зрители замечают его неловкость, возможно, смеются над малышом. Помните, как англичане издевались над привычкой французов покупать питьевую воду, разлитую в бутылки?
- находится в постоянной неуверенности: правильно ли он плывет, где он следующий раз сможет поесть;
- благодарен тому, что пруд слишком мал для серьезных врагов;
- пытается летать, но не может.

*Ганс Христиан Андерсен* не имел степени профессора маркетинга (он был обычным бухгалтером), но воистину заложил его основы. Сравните поведение гадкого утенка с поведением лебедя:

- пребывает в божественном одиночестве, являя собой предмет восхищения;
- уверен, что ему незачем лишний раз демонстрировать свои достоинства, – они и так всем видны;
- элегантен, утончен и всегда одет по моде;
- знает, куда он плывет, и уверен, что зрители не устоят и бросят ему кусочек булки;
- совершенно не боится хищников, а всякая «мелочь» сама уступает ему дорогу;

- величественно летает.

Создание новых марок – дело хлопотное, но столь же необходимое для продления жизни компании, как размножение для выживания рода. Иными словами: компании, которые не размножаются, обречены на вымирание.

*Glaxo* стала ведущей фармацевтической компанией Великобритании, постоянно следуя за лидером *Zantac*. Йогурт *Ski* влил новые силы в компанию *Express Dairies*. Едва державшиеся на плаву компании *International Distillers* и *Vintners* в 1974 г. забрались под крылышко компании *GrandMet* и превратились в крупнейших производителей вин и алкогольных напитков, их ведущие марки *Croft Original*, *Baileys Irish Cream*, *Malibu* и *Piat d'Or* стали высококорентабельными. Маленькая компания *Dunhill*, производившая курительные трубки, превратилась в мирового гиганта. Она выросла на поставках предметов роскоши в Японию. Всего четыре примера того, как имеющие давнюю (и далеко не всегда славную) историю компании обрели с помощью новых марок второе дыхание.

Случайные встречи, счастливый случай, умение рисковать – все может сыграть важную роль в жизни гадкого утенка или любого другого существа. Для того чтобы вывести формулу успеха, новая марка должна чем-то отличаться, быть забавной, поражать или ошарашивать потребителей.

Основная причина, по которой новая марка должна развиваться, – необходимость свежей крови для компании. И дело не только в том, что новые марки принесут прибыль. Представление новых марок придает силы компании, генерирует энергию. Новые марки повышают энтузиазм сотрудников и увеличивают объемы сбыта. Они запутывают конкурентов. Они приносят удовольствие. Но вот беда, тому, кто занимается бизнесом только ради денег, не дано этого понять.

### Пути развития новых марок

«Ах, какая честь!» – радостно вздохнете вы. Позади томительное ожидание за закрытой дверью. Ваше руководство, посоветовавшись, рассмотрев все «за» и «против», остановилось на вашей кандидатуре. Вы – победитель. Вам доверена честь разработки и управления развитием новой марки! Окрыленный, вы возвращаетесь в кабинет, заказываете чашку кофе. И что дальше?

Можете тупо сидеть и восхищаться своей победой. Можете вызвать специалистов и сообщить им, что с этого момента они работают в непосредственном контакте с вами. Но это не решает проблем марки. Что же делать? Как? Попробуйте для начала хотя бы метод «мозгового штурма».

Придуман он был еще в 1950-х гг., и с тех пор появилась масса его вариантов. Идея метода проста: он нацелен на то, чтобы его участники в условиях наибольшего благоприятствования активизировали свою творческую энергию. Обычно в достаточно комфортной (но не расслабляющей) обстановке собираются несколько человек. Они могут быть членами одной команды или представлять различные подразделения компании. Если встреча хорошо подготовлена и в коллективе имеется хотя бы один специалист, который не даст беседе уклониться от центральной темы, вам гарантирован успех. А вот заранее догадаться о том, к каким выводам придут участники, какие идеи рождаются во время «штурма», невозможно.

Каждый участник может высказывать свои самые фантастические предложения, которые записываются на бумагу или магнитофон. Табу устанавливается лишь на критические или скептические замечания – все остальное имеет право на обсуждение. Аплодируйте каждой идее – и их количество будет нарастать как снежный ком. Придумывайте самые невероятные вещи. В конце концов группа найдет такие пути развития, такие «ловушки» для торговцев или потребителей, которые невозможно обойти. Невероятная эмоциональность обсуждения не отпустит вас даже на следующее утро: вы будете чувствовать близость успеха.

Это базовая модель. Существуют и более строгие методики. Например, перемежающийся метод *IGI (Individual to Group to Individual)*, когда с каждым из будущих участников «мозгового штурма» предварительно проводится индивидуальная работа. Затем все они со-



бираются и проводят массированный общий «штурм»; после его завершения каждый самостоятельно обобщает идеи, просеивая их через сито собственного отношения к «возможно» и «нереально». Затем цикл можно повторить, и каждый раз качество идей заметно повышается. Групповой образ мышления – великолепный генератор идей. Его положительный эффект сохраняется даже в том случае, когда в процессе «штурма» придумывается множество совершенно ненужных вещей. Кто знает, может быть, то, что сегодня кажется глупым, завтра станет единственно возможным?

Впрочем, новые идеи – обязательное, но не достаточное условие рождения марки, а тем более ее блистательной карьеры.

Да, вы горите желанием облегчить ее «роды», вас переполняет масса идей. Но ваш «штурм» был ориентирован на маркетинг, на жизнь марки на рынке. Вы обсуждали не просто товар, а целую стратегию, направление развития компании. В ходе обсуждения вы пришли к выводу, что эффективная марка – это марка, максимально отвечающая запросам потребителей. Прежде чем завершить «штурм» и отправиться отмечать успех мероприятия, вы успели договориться, что каждый из участников обязательно будет еженедельно встречаться с продавцами. Если, конечно, будет располагать свободным временем. Подобная постановка вопроса привела в восторг отдел сбыта – еще бы, насколько им будет легче работать, если с их клиентами постоянно будет контактировать высшее руководство компании!

Идеи, которые родились во время «штурма», естественно, придают компании новые силы, ведут к новым победам. А самой лучшей идеей, несомненно, является мысль о том, что вы запоздали с обедом. И все очень-очень рады.

Во время банкета коллеги сообщают, что вы родились под счастливой звездой, что у вас есть все возможности, дабы претворить в жизнь только что рожденные идеи. Впрочем, они бы и сами начали атаку на рынок, если бы смогли встать из-за стола.

Спустя два-три дня вы начинаете осознавать, что ваши коллеги были совершенно правы, рачитая вам похвалы, – вы провели время с пользой и «мозговой штурм» открыл вам глаза на многие проблемы. Все те, кого решения коснулись напрямую (например, продавцы), за эти дни неоднократно подтвердили, что новая марка необходима, и придуманная таким оригинальным способом она является собой именно то, что ждет рынок. Плевать на то, что она весьма похожа на марку, представленную конкурентами на прошлой неделе. И здесь вы с ужасом начинаете понимать, что одна из гостеприимно распахнутых дверей вдруг оглушительно захлопнулась.

Постоянное общение крайне утомительно. Не стоит забывать и о гедонизме\*. Подумаешь, обслуживание клиента! Никуда он не денется. Директор рекламной службы приглашает вас на обед, во время которого вы приходите к согласию, что невозможно ожидать от продавцов хоть какой-нибудь изобретательности. В конце концов, нельзя же требовать невозможного! Пусть изобретают те, кто имеет к этому склонность и способности. Например, рекламная служба – почему бы ей не взять на себя заботу о новой марке? И действительно, почему бы нет? У них есть все, что для этого необходимо, – деньги и врожденная компетентность. А это выглядит весьма многообещающе. Ведь специалисты вашего рекламного отдела прекрасно знают свое дело!.. Стоп.

*Гедонизм* (греч. *hedone* – удовольствие) – настрой на удовольствие как на высшую цель и основную мотивацию поведения человека. Любимый постулат современных утилитаристов, пришедший из древнегреческой этики. В экономической теории принцип гедонизма рассматривается как стремление индивидуума к максимизации собственного благосостояния. – *Прим. ред.*

А кто сказал вам, что они разбираются в новых марках? Как же вы можете доверять им свое детище? Вам все равно? Вы думаете лишь о том, что пора облегчить собственную жизнь? Очевидно, что новая марка будет дорогой. Сколько же с ней придется возиться! Да, соблазн свалить груз на чьи-то плечи весьма велик. Почему же не воспользоваться удобным случаем, ведь рекламные работники несомненно придут в восторг от вашего детища, окружают его вниманием и заботой!

К сожалению, вы просто не хотите признаться себе в эфемерности рекламы. А ведь

создатели марки рассчитывают, что она будет жить вечно. Вместо того чтобы задуматься о потребителе (и заняться повышением потребительских характеристик продукта), они озабочены формированием имиджа марки. Рекламные агентства не испытывают к вашей марки никаких чувств, они просто зарабатывают себе на жизнь. А полюбит ли вашу марку потребитель, если ее представляют равнодушные люди? Агенты влюблены в рекламу, марки для них – манекены, на которых так прекрасно смотрятся оригинальные идеи гениальных креативных рекламистов. «Ох, ну и скучны же эти марки! – думает сотрудник рекламного агентства. – Как жаль, что без них у нас не будет повода разработать блестящую рекламную кампанию!» Впрочем, возможно я сгущаю краски. Участие рекламного агентства в процессе создания марки имеет некоторый смысл, но нужно хорошо продумать: какие из функций можно возложить на него. И не забыть, что общая координация в любом случае остается за вами.

Пригласите на обед профессионалов. Если вы все хорошо продумаете, он пройдет и весело, и познавательно. Для начала узнайте, какие наиболее успешные марки появились в мире за последние 15 лет и пригласите лучших профессионалов, которые принимали участие в их рождении и росте, в свою команду.

Лишь с этого момента и начинается настоящая работа по созданию марки. Советуйтесь с профессионалами при разработке своих программ. Но не забывайте согласовать все их пункты с владельцем марки и постоянно сравнивайте свое детище с произведениями конкурентов. Подумайте, как долго будут идти работы по созданию и выведению марки на рынок? Насколько необходимо участие научно-исследовательского сектора и во сколько это обойдется? Каковы будут общие затраты? Как, наконец, замаскировать свою работу, чтобы первый «выход в свет» вашей марки оказался сюрпризом для конкурентов?

Если расходы на научно-исследовательские работы и разработку моделей рыночного поведения низки, вы можете попытаться сбить конкурентов с толку численностью своего «выводка». Выпускайте утят всюду, где только можно, и конкуренты неизбежно столкнутся с проблемами – они будут опасаться того, что однажды один из птенцов превратится в лебедя, но не будут знать какой именно. Дорого? Необязательно. Собьет ли это с толку ваш отдел сбыта и покупателей? Нет, если рынки, на которых проводятся испытания, невелики и на них соблюдаются правила игры. Опасаться следует лишь слишком высоких затрат на моделирование рынка.

Стоп. А может быть, стоит поискать лазейки? Как бы плотно не был заполнен рынок, обязательно найдется свободное местечко. Найти их сможет те, кто занимается статистическими исследованиями рынка.

Но вам не до них. Если бы вы серьезно занимались проблемами сбыта, то сразу же откликнулись бы на звонок исследователей. Но вы, подозревая, что это именно они пытаются до вас добраться, не берете трубку. Какие-то статистики, живущие в абстрактном мире, – нет, они не для вас. Подумать только, они носятся со своими цифрами, тогда как даже ребенок знает, что самая большая ложь на свете – это статистика, что не существует идеально верных способов исследования и что среднестатистические отклонения – бред сумасшедших цифролюбив.

Припомните, как давно вы пробовали анализировать U&A? Два года назад. Разве? Брови удивленно поднимаются. Как же это возможно? Ведь U&A – хлеб насущный исследователей рынка!

U&A – *usage and attitude*, отношение и практика. Имеется в виду исследование отношения потребителей к марке и ее позиции на рынке. – *Прим. ред.*

Наличие лазеек, незанятых ниш – великолепная идея проникновения на рынок. Если удастся просочиться через мелкие щели, занять пустоты, вы получаете возможность ослабить фундамент чужих марок. По большому счету, любая новая марка вклинивается между уже существующими. В то же время безумной кажется идея о том, что потребитель только и ждет появления новой марки. Спросите у любого члена фокус-группы: что бы он хотел получить из уже имеющегося на рынке? И сразу же ваша мистификация с нишами будет разоблачена. Бреши отсутствуют. Корабли не в состоянии заполнить собою провалы в воде. Но-

вые марки просто прокладывают свой путь на рынке, создавая лазейки и ниши для самих себя.

Пока вы раздумываете, разрабатываете марку, выбираете формы и методы ее проникновения на рынок, время идет. И вот уже оказывается, что дальше отступить некуда. Надо на что-то решаться. Вы бегали от проблем, а думали, что работаете; вы переложили все свои дела на тех, кого считаете профессионалами по созданию новых марок; вы уволили руководителя исследовательской группы. Вот и все, что вы успели сделать.

Нужен новый шаг. Какой? Вы приглашаете нового менеджера марки – у него потрясающие навыки работы, он поражает и удивляет. Ура! Для того чтобы что-нибудь изобрести, нужна новая кровь, новый образ мышления, новый взгляд на привычные вещи. Вам страшно повезло, что вы сумели найти того, кто по возрасту и стилю жизни так подходит целевому рынку, – он его представитель и лучше знает, что нужно. Проблема решена?

Вы правильно поступили, включив новичка в команду. Поддержание связей, новые методы конкурентной борьбы, бухгалтерия – все это отнимает массу времени. Однако, как это ни прискорбно, вы не сможете переложить все свои проблемы на новичка, как бы он сам и отдел продаж не желали бы этого. Поручите ему проведение экспериментов. У проекта, во главе которого вы стоите, скорее всего, очень маленький бюджет, если он вообще есть. Так что эксперименты, которые станет проводить новичок, не смогут причинить особого вреда компании. На лекциях в университете выпускник Буревестник не болтал с соседями, а внимательно слушал профессора. Ему твердили, что именно новичку обычно делегируют ответственность за какой-нибудь участок работы. Многие компании так и поступают. Управляющие маркой делятся на тех, кто делает новичка ответственным за бюджет, и тех, кто назначает его ответственным за формирование имиджа марки. Есть какой-то сентиментальный шарм в передаче новых продуктов новичкам, однако это все равно, что подарить четырехлетнему малышу кошку, рыбок или другое домашнее животное. Симпатично? Да. Умно? Нет. Опытные родители знают, что в результате, во-первых, в доме воцарится бедлам и, во-вторых, кто все это будет убирать? Один из самых эффективных создателей новых марок виски *Том Яго* (ему 70 лет), в течение сорока лет ежедневно «играл гаммы» и лишь на склоне лет решил, что он кое-что понимает в этой области.

Подводя итог, можно сказать, что не стоит особенно рассчитывать на действенность ваших предложений об организации сбыта и исследованиях рынка. Рекламное агентство, профессиональный менеджер новой марки и младший менеджер по маркетингу – все они являются членами команды, но не несут никакой ответственности. А это значит, что что-то (или, скорее, кого-то) мы из виду упустили.

### **Нам нужны чемпионы!**

Обычно честь разработки концепции чемпионов приписывают компании *ЗМ*. Именно менеджер (возможно, старший, но ни в коем случае не младший), который решил следовать идее и преодолеть все барьеры и препятствия, существующие в любой крупной компании, воплотит ее в жизнь. Марка-чемпион – всего лишь еще один пример. Очень немногие отделы маркетинга приветствуют вмешательство посторонних в свои дела до тех пор, пока не привется культура чемпионства.

***История свидетельствует, что марки-чемпионы всегда были на шаг впереди конкурентов, внушали доверие и вызвали энтузиазм потребителей.***

История свидетельствует, что марки-чемпионы всегда были на шаг впереди конкурентов, внушали доверие и вызывали энтузиазм потребителей. Чемпион должен вписываться в рынок, для чего ему необходимы опыт, понимание рынка и своего места на нем. Продукт, выводимый на рынок, должен иметь преимущества перед аналогами, но очевидность отличий, как это ни странно, совсем не очевидна (простите за каламбур). Действительно, о восприятии марки потребителем мы узнаем только после того, как продукт появился на рынке, причем порой он длительное время играет роль «темной лошадки». Пожалуй, в том что из всех марок большая часть потребителей внезапно выделяет какую-нибудь одну, во многом

виноват случай, удача. Роль компании, выпустившей марку-чемпиона, в этом случае заключается лишь в одном – не упустить шанс и использовать случай в своих интересах.

Формируя команду, которая будет «вести» марку-чемпион, не забудьте включить в нее руководителей или старших менеджеров отдела исследований, финансового отдела или отделов планирования и производственного – все они за время службы сталкивались с таким количеством маркетологов, которые приходят и уходят, что стали экспертами в этой области. Подбирая членов команды, проведите несложный тест. Пусть каждый из них попробует закончить следующее предложение: «*Это самая лучшая марка, потому что...*». Тот, кто с успехом справится с решением предложенной задачки, несомненно внесет немалый вклад в развитие марки-чемпиона.

*«Использовать опыт марки-чемпиона в формировании концепции новой марки невозможно, – думаете вы, – ведь она – исключение из правил».* И, возможно, вы правы. Нельзя взять одну марку и сделать из нее чемпиона. Нужен целый набор марок, из которого покупатель сам выберет лучшую. Для этого и необходимы своевременные «мозговые штурмы», позволяющие рассмотреть новые идеи и понять, что кроется за каждой из них, а затем использовать полученные выводы как пулемет или как пушечное ядро. Имея достаточное количество патронов (идей), вы обязательно во что-нибудь попадете (чего-нибудь добьетесь)!

Замечательно, что вы убеждены в правоте своей концепции. К сожалению, она порочна.

- *Во-первых*, идеи на стадии их рождения далеко не совершенны, не проработаны. Откуда вам знать, кто вырастет из комочка желтого пуха, лебедь или обыкновенная утка?

- *Во-вторых*, идея должна победить в борьбе с другими идеями (каждый сперматозоид способен к оплодотворению, но лишь одному из них это удастся).

- *В-третьих*, ни одна идея не может быть идеальной с самого начала – марки похожи на людей, они нуждаются в заботе и опеке. Чтобы создать марку, необходимы время, терпение и убежденность, но для того чтобы дать ей достойную жизнь, вам потребуются удешевить усилия. А кроме того, вам понадобятся немалые деньги. Чрезмерное количество идей или одновременно продвигаемых марок отрицательно сказывается на качестве каждой из них.

В этом нет никакого противоречия. Компания-чемпион может предложить рынку только одну марку-чемпиона. Руководители должны помнить, что успех или неудача марки – во многом дело случая. Окончательная победа зачастую зависит от благоприятного сочетания самых невероятных факторов. Поэтому следует развивать культуру чемпионства, а не играть с марками. Сильные команды создают сильные марки.

Конечно, вы, как и все остальные, должны составить «официальную концепцию» (письменное описание марки), но не забывайте, что она не сможет заменить практической проверки ваших идей. Тут-то вам и пригодятся фокус-группы, которые дают прекрасную возможность взглянуть на гадкого утенка глазами покупателя и увидеть его недостатки, оставленные без внимания специалистами компании.

### **Утятам не место в исследованиях, пустите их в воду**

***Избегайте ошибок и лишних затрат, не пытайтесь довести марку до совершенства.***

Вероятнее всего, члены фокус-группы постараются убедить даже самых гордых родителей в том, что их гадкий утенок по-настоящему гадкий. И мы возвращаемся к научно-исследовательским работам. Наш утенок должен проверить «температуру воды» в пруду. Ни одно исследование не способно заменить практическую проверку. Постарайтесь в максимально короткие сроки представить марку рынку; старайтесь избегать ошибок и лишних затрат, не пытайтесь довести марку до совершенства.

Практика использования рынка как испытательного полигона имеет существенный недостаток: как только утенок попадет в воду, он оказывается на виду у конкурентов. Поначалу его могут не принимать всерьез, но по мере того как птенец растет, взрослые сородичи,

осознавая опасность, могут попытаться заклевать наглеца. Современные информационные системы позволяют вашим конкурентам получать объективные данные о положении на рынке. Попробуйте предпринять обходные или ложные маневры, а лучше – то и другое одновременно. Вам обязательно нужно время, чтобы марка встала на ноги, проявила себя и привела в заблуждение конкурентов.

Хотя подобные игры ведутся по всему миру, компьютерное тестирование рынка проводится лишь в развитых странах. Когда британская компания Guinness начала разливать пиво в банки, оно пользовалось огромным успехом. Конкуренты были ошеломлены. А Guinness была уверена в успехе – задолго до начала производства баночного пива она втайне от конкурентов провела локальное тестирование потенциальных потребителей, в основном с помощью фокус-групп. Компьютерные программы позволили обобщить результаты и экстраполировать прогноз поведения потребителей. По мере накопления информации степень объективности прогноза повышалась и, окончательно уверившись в благоприятном исходе, компания выбросила на рынок новый продукт.

Любой гадкий утенок нуждается в уходе. А точнее, в заботе. Сможет ли он выжить? Сумеет ли восстановить силы после небольшой неудачи? Не проводя специальных исследований, вы можете принять своего утенка за мертворожденного, тогда как он еще жив, просто потерял сознание. Если дать ему немного кислорода, он еще покажет себя. А если он действительно умер, не стоит тратить силы и средства. Зато шансы следующего утенка на превращение в лебедя повышаются – конечно, если вы умеете учиться на ошибках.

Вам кажется, что история о гадком утенке – фантазия? Конечно. Но ведь именно она лежит в основе маркетинга.

## ТЕМА

### ТОРГОВАЯ МАРКА В РОЛИ ГАДКОГО УТЕНКА

- Соберите команду, которая займется развитием новой марки. Если, перелопатив груды руды, вам посчастливилось найти новую идею, вы – чемпион. Если в нее не верит никто, кроме автора, ищите новую.
- Назначьте сотрудников научно-исследовательского отдела на ведущие роли в разработке и представлении рынку новой марки.
- Исследования помогут проникнуть в самую суть вещей, но не позволяйте им отвлечь ваше внимание от основных проблем.
- Организуйте процесс получения информации с помощью локальных исследований.

## ГЛАВА 30

### МАРКЕТИНГ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА СТОИМОСТЬ

**Чаще всего мы употребляем слово «стоимость», говоря о недорогих товарах повседневного спроса. Это неверно. Оно должно означать удовлетворение покупкой**

Основные вопросы

- Каждые десять лет изменяется система ценностей потребителей. Не забывайте пересматривать ваши представления о рынке
- $\text{Стоимость} = (\text{Ощущаемое потребителем качество} \times \text{Количество}) / \text{Цена}$

Стоимость – двусмысленное слово. Употребление этого термина в смысле «стоимость товара» обычно соответствует оценке вещи как воспроизводимой, а значит относительно дешевой (такой, для которой сравнение имеет смысл, ведь не будете же вы подобным образом оценивать полотна *Тициана* или *Рембрандта*). Зато сталкиваясь с понятием «добавленная стоимость», большинство из нас сразу понимает, что речь идет о чем-то достаточно дорогим. В начале 1990-х гг. во время экономического спада была разработана концепция

«маркетинга, ориентированного на стоимость», суть которой – в политике снижения цен на продукцию, ориентации на низкий уровень прибыли, большие объемы производства и сокращение маркетинговых бюджетов, хотя еще за десять лет до этого кризиса среди маркетологов считалось дурным тоном простое упоминание возможности снижения цен. Высокая цена означала высокое качество товара.

Когда стремительный рост уровня жизни шествует рука об руку с инфляцией, ценовые скачки еще можно пережить. Если цена выросла слишком высоко, через несколько месяцев положение будет исправлено. А пока ваши конкуренты наперегонки повышают цены.

Стоимость, в отличие от ее восприятия нами неизменна, что выражается простой формулой:

$$\text{Стоимость} = \frac{\text{Ощущаемое потребителем качество} \times \text{Количество}}{\text{Цена}}$$

Понятие «стоимость» неразрывно связано с конкурентной борьбой. Если ваши конкуренты по каким либо причинам снижают цены, относительная стоимость (эффективность) вашей марки падает, даже если качество товаров и объем производства остаются неизменными. Поскольку маркетинговый бюджет и марочная надбавка к цене – две стороны одной медали, снижение цен влечет за собой снижение бюджета, и наоборот. Термин «маркетинг, ориентированный на стоимость» – логическая несообразность, означающая регресс, возвращение на более ранние стадии развития. Его приверженцы призывают маркетологов забыть о необходимости увеличения добавленной стоимости (опять это слово!) и сосредоточиться на мероприятиях по ценовому продвижению, организации реализации большего количества продукции за меньшую цену.

Время от времени возвращение к забытым методам необходимо, хотя многие с этим не согласны. Точно так же далеко не все признают целесообразность периодической диеты. И точно так же, как в случае с диетой, некоторые возводят регресс в культ. Ультрамодные менеджеры марки состязаются между собой в маркетинге, ориентированном на стоимость, соревнуясь в размере скидок.

Представление товара (упаковка) должно отражать изменения в системе ценностей потребителей. Постоянные усовершенствования внешнего вида товара (т.е. упаковки) должны соответствовать духу времени. В 1990-х гг. потребители разлюбили показуху, расцветшую в 1980-х гг. Насколько правомерно мыслить десятилетиями? Возможно, это не научно, но очень удобно. В 1960-е гг., быть может, не хватало стабильности 1950-х гг., но в 1970-е гг. резкое повышение цен на энергоносители привело к экономическому спаду. Возросла инфляция. Политика М. Тэтчер привела к тому, что в 1980-х гг. в карманах англичан оказалось больше денег, чем в любое другое десятилетие за всю историю страны. Система пособий предвещала появление новой морали (или лицемерия?), процветал материализм.

Возможно, экономический подъем 1990-х гг. был неизбежен. В конце концов у населения возобладал критический подход к установлению баланса зарплаты, здоровья, образования, пустых обещаний и пустых бутылок. Маркетологи осознали произошедшие изменения. Возрастающая международная конкуренция одновременно расширила границы рынка и сделала его более жестким, особенно рынок Европейского Сообщества.

Маркетологам пришлось смириться с действительностью: система ценностей потребителей постоянно изменяется. Маркетолог обязан проявить чудеса изворотливости, обеспечивая достижение высоких результатов при ограниченных бюджетах. Вы не знали об этом?

Парадоксальность маркетинга состоит в сосуществовании противоположных тенденций. Поскольку работа на массовый рынок снижает размеры прибыли, компании обращаются к другим способам повышения цен на продукцию: повышают уровень обслуживания, занимаются поисками «тепленьких» рыночных ниш. Некоторые называют этот узкий канал, по которому продукт приходит к потребителю, «вертикальным маркетингом», проводя различие между ним и ориентацией на расширение границ потребления в относительной модели.

Но ни один из вышеперечисленных методов не меняет основы маркетинга: принципы дифференциации товара, увеличения добавленной стоимости и маркетинга-микс остаются

незыблемыми. Возможно, их значение только усиливается, ведь приходится прикладывать большие усилия к меньшему количеству товаров. А значит, необходимо пересмотреть ценности *торговой марки* в свете новой системы ценностей *потребителей*.

Изменение приоритетов потребителей может повлечь за собой необходимость стратегического репозиционирования марки. Молитесь, чтобы этого не произошло, поскольку нет ничего дороже. Пересмотрите все элементы маркетинга-микс – их эффективность на каждой стадии маркетинга. Анализ цепочек создания стоимости, или инжиниринг, предполагает рассмотрение всех составляющих издержек производства продукта и их вклад в создание добавленной стоимости, получаемой потребителем. Студенты бизнес-школ обычно высоко оценивают рациональность этого процесса, и хотя его действенность не очевидна, анализ полезен хотя бы тем, что подвергает сомнению, казалось бы, незыблемые представления.

Пример подобного подхода – японские автомобили. Каждый раз, когда в Детройте появляется очередная новинка, компания *Toyota* придумывает что-то еще. На каждой ступени производства автомобилестроители «*пытают*» потребителей: «*Хотели ли бы вы, чтобы дополнительно установили Z, причем стоимость машины не изменится?*» Конечным пользователям обычно нравятся любые новинки. Но если вы будете слишком сильно давить на них, участники фокус-группы будут сбиты с толку и с радостью заплатят тому, кто выведет их на свободу. Что они и сделали в 1990-х гг.

***Маркетологам пришлось смириться с действительностью: система ценностей потребителей постоянно изменяется. Маркетолог обязан проявить чудеса изворотливости, обеспечивая достижение высоких результатов при ограниченных бюджетах.***

Десятилетие – промежуток, который позволяет оценить основные изменения в системе ценностей потребителей. Увеличение расходов на исследования в ситуации, когда маркетинговые бюджеты стремительно сокращаются, возможно, обернется будущими сверхдоходами. Маркетинг, ориентированный на стоимость, даже если это всего лишь еще одна попытка интерпретации забытых идей, должен побуждать нас к регулярному анализу положения марки на рынке.

## ТЕМА

### МАРКЕТИНГ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА СТОИМОСТЬ

- Когда вы в последний раз проводили стратегическое исследование позиционирования марки и его соответствия системе ценностей потребителей? Не устарели ли ваши данные?
- Не поддавайтесь давлению, не снижайте цены своих товаров и не сокращайте маркетинговый бюджет. Возможно, некоторые расценивают такой ход как необходимый каждой компании шаг, но основы маркетинга незыблемы.

## ГЛАВА 31

### КАКОЕ АГЕНТСТВО ВЫБРАТЬ?

**Какому рекламному или другому специализированному агентству отдать предпочтение?**

Основные вопросы

- Разнообразие агентств. Какого типа агентства вам нужны?
- Должны ли вы менять агентства? Профилактическая опенка отношений
- Финансовые конфликты
- Методы сокращения списка творческих агентств
- Окончательный отбор. Заключение сделки

## Меняйте агентства!

Большинство компаний постоянно обращаются к маркетинговым агентствам, сотрудничают на постоянной основе, однако в глубине души многие из них хотели бы начать все с чистого листа. Основная проблема заключается в том, что пространство для маневров партнеров ограничено: и компания, и агентство вложили силы, время и деньги в непростое налаживание отношений. Они не в силах отречься от прошлого и пытаются сообща найти пути решения маркетинговых проблем. Агентство, постоянно работающее с компанией, хорошо знает ее проблемы, развивается вместе с ней и очень часто становится настоящим «стражем» подопечных марок.

Компании, даже предельно утомленные сложными взаимоотношениями с агентствами, не в силах отказаться от опостылевшего сотрудничества. Сколько бы ни возникало конфликтов между ними, каждый раз принимается решение сохранить старые связи до тех пор, пока взаимное раздражение не станет действительно непреодолимым.

Такой подход ошибочен. Непременно оценивайте работу «своих» агентств, и пусть они не стесняются регулярно пересматривать практику ваших взаимоотношений. Некоторые агентства, например *Bartle Bogle Hegarty* в Великобритании, практикуют ежегодный контроль (если не сказать аудит) взаимоотношений с клиентами, что позволяет повысить продуктивность взаимодействия с партнерами. Ведь к тому времени, когда возникнут серьезные проблемы, будет слишком поздно.

Существует несколько причин, по которым компания и агентство должны регулярно оценивать сложившиеся отношения. Рассмотрим основные из них.

- Количество различных маркетинговых агентств не поддается учету. Часть из них специализируется на консультационных, творческих и рекламных услугах, другие сосредоточились на создании новых продуктов, новом дизайне упаковки и новом прямом маркетинге. Третьи занимаются организацией финансовой поддержки, конкурируя с агентствами по связям с общественностью. Широкий спектр услуг предлагают агентства, занимающиеся продвижением товаров. Узкоспециализированными являются исследовательские агентства. Разделение труда между агентствами, работающими над имиджем товаров или компаний (реклама), и агентствами, специализирующимися на услугах по повышению объемов сбыта (продвижение), в последние годы было нарушено появлением смешанных агентств, предлагающих «интегрированные маркетинговые отношения». Таким образом, рука об руку идут по жизни диверсификация и специализация. А чего еще вы ожидали? Единственная хорошая новость заключается в том, что, так и не начав жить, скоростно скончалась идея объединения различных агентств в холдинговую компанию, предлагающую интегрированное маркетинговое обслуживание, управление которой осуществляла бы финансовая группа. Последней компанией, пытавшейся практически воплотить эту идею, была *Saatchi & Saatchi*, однако и она осознала искусственность данного образования.

- Причина всех этих объединений и разделений – попытка найти компромисс между желанием упрощения процесса администрирования и узкой специализацией. Управление собранными под одной крышей несколькими подразделениями упрощается, но не имеющие ничего общего между собой отделения компании быстро выходят из-под контроля штаб-квартиры, поскольку обязательно появляются удачливые (прибыльные) и посредственные подразделения – «любимчики» и «пасынки». С другой стороны, для клиента установление и поддержание контактов с несколькими узкоспециализированными агентствами – занятие хлопотное, а если учесть, что все они должны придерживаться генеральной линии заказчика, совершенно бесперспективное. Компромисс достигается обычно следующим образом. Многопрофильные агентства гарантируют проведение единой политики и позволяют значительно сэкономить время на введение специалистов в курс дела; более того, порой они служат «буфером» между заказчиком и мелкими агентствами, которые привлекаются к работе в случае необходимости. Узкоспециализированные агентства стараются не выходить на клиента напрямую, предпочитая поддерживать связь через посредническую фирму, финансового управляющего или кого-нибудь еще.



- Такая же неразбериха творится с внутренними агентствами производственной компании. Численность работников, к примеру, маркетингового отдела вначале активно раздувается, затем руководство понимает, что такое количество постоянных сотрудников совершенно излишне, и штаты начинают сокращаться. Для проведения разовых акций в помощь маркетинговому отделу начинают привлекать сторонние агентства, на плечи которых постепенно перекладывается большая часть работ. Другой вариант – менеджер по маркетингу компании поддерживает постоянный контакт с различными агентствами. При такой постановке вопроса менеджер превращается в псевдоуправляющего, который *«тянет одеяло на себя»*. Сегодня такая форма работы становится преобладающей, причем количество агентств-партнеров зачастую увеличивается без всякой видимой необходимости. Каждый раз псевдоуправляющий убеждает руководство компании в необходимости подключения все новых и новых подрядчиков, а вы прекрасно знаете, что убедить при желании можно кого угодно в чем угодно, если, конечно, правильно взяться за дело, – а уж это квазиуправляющие умеют делать в совершенстве, иначе бы они просто не удержались на своих местах.

- Будучи не в состоянии проконтролировать работу многочисленных агентств-подрядчиков, компания входит в штопор. А ведь ей нужно было всего-то навсего задаться вопросом: какие компоненты наиболее целесообразны в фирменном коктейле маркетинга-микс? Если, к примеру, телевизионная реклама – небольшая часть маркетинговой работы, стоит ли приглашать для ее разработки несколько агентств?

- Все больше клиентов включают в пакет оплаты рекламного агентства надбавки и премии за проведенную рекламную кампанию. Необходимость данной меры обусловлена тем, что в таких случаях сотрудники агентства концентрируют особое внимание на оценке проведенной кампании потребителями; прекращаются бесконечные дискуссии о том, какие задачи ставил клиент и в какой степени они были выполнены. Директора агентств приобрели немалый опыт в опровержении точки зрения клиента, согласно которой агентства заинтересованы скорее в собственной творческой деятельности, нежели в представлении марки. Эти дебаты деструктивны, поскольку необходимо и то, и другое.

***В какой степени «набор» агентств вашей компании соответствует задачам маркетинга-микс?***

- Отношения агентство/клиент юридически отличаются от отношений служащий/работодатель, хотя по форме оплата услуг агентства аналогична выплате зарплаты сотрудникам компании. Если вы оцениваете работу своих служащих, то точно также вы должны оценивать работу агентства. Чтобы не усложнять себе жизнь, почему бы не использовать системы ставок и вознаграждений? Чем в большей степени агентство считает себя членом команды, тем лучше,

Компания должна проводить ежегодную оценку работы агентств, но не для того, чтобы отказаться от услуг одного или нескольких из них, а с целью анализа всего лучшего, что она могла извлечь из сотрудничества. Для компании поменять агентство столь же сложно, как и агентству сменить клиента, особенно после первых удач и радости от *«правильного поступка»* – осознания, что при выборе партнера был сделан правильный шаг. Поддержание постоянных связей позволяет сократить непроизводительное время *«погружения в проблему»*.

Профилактическую роль ежегодного взаимоконтроля невозможно переоценить. Если между партнерами возникли действительно серьезные недоразумения, вовремя прервите отношения. Если агентство, с которым вы начали работать, не сумело (или не захотело) вникнуть в суть проблем и идей вашей компании, работу с ним следует остановить. Многие специалисты рекламного бизнеса считают, что их клиенты получают такую рекламу, которую они заслуживают (описание негативного воздействия нанимателя на деятельность рекламных агентств может занять не одну книгу, впрочем, как и описание ошибок агентств, которые без всяких на то оснований надеются на уже сложившиеся схемы и приемы рекламы). Рекламодатели, хотя бы они того или нет, оказываются вовлеченными в рекламный процесс – они дают задание агентству, оценивают варианты рекламных объявлений, участвуют в разработке концепции рекламного обращения и т. д. Одинаково серьезной ошибкой рекламодателя является как обвинение агентства в неэффективности рекламной кампании, так и отно-

шение к прекрасно проведенной кампании, как к само собой разумеющемуся факту, – и в том, и в другом случае в будущем вас ждут серьезные проблемы.

Не стоит забывать и о том, что при проведении контролируемых мероприятий необходимо исходить не из абстрактной оценки результатов роста или падения марочного капитала, а из задач, которые ставились перед агентством. Кроме того, согласитесь, что контроль имеет смысл лишь в случае, если в будущем вы собираетесь продолжить программу, по которой работает агентство. И уж, конечно, объективный анализ позитивных и негативных факторов, повлиявших на ход рекламной кампании, будет намного эффективнее пустопорожных обвинений или похвал.

А самое глупое, что вы можете придумать, – жалобы. Одни компании жалуются, что агентства принимают решения без учета требований клиента, другие – на то, что агентства слишком полагаются на заказчиков, не проявляя инициативы. Вместо того чтобы ныть по поводу изнуряющей жары, отправляйтесь в Сибирь. Или смиритесь с ситуацией, особенно если результат работы не вызывает нареканий. Сбор и регистрация жалоб приносят скорее вред, чем пользу. Некоторые, стремящиеся к беспристрастности оценок компании обращаются к независимым экспертам. Однако, если вы действительно стремитесь к конструктивному сотрудничеству, проведите совместный анализ отношений, который позволяет продуктивно решать текущие проблемы.

Тем не менее со временем маркетинг-микс компании изменяется. Естественно, необходимо вовремя отказаться от агентств, в услугах которых отпала нужда (даже если предыдущая деятельность была весьма продуктивной) и подобрать те, специализация которых в большей степени соответствует текущему моменту или стратегическим планам. Сентиментальность только вредит делам. Если реклама уступает место мероприятиям по связям с общественностью или прямому маркетингу, ими должны заниматься профессионалы. Когда крупная компания меняет агентство, это способствует бурному развитию деятельности новых «избранных»; агентства покупают друг у друга клиентов и продают; специалисты, работавшие в агентстве, делают карьеру и меняют работу. Все течет, все изменяется, не стоит жить вчерашним днем.

В один не всегда прекрасный день вы вынуждены решать проблему: «*Какое агентство выбрать?*», которая порождает ряд других вопросов. Например, как с наименьшими усилиями найти идеального партнера, в какой степени новое агентство будет способствовать развитию вашего бизнеса?

## Глобальная конкуренция

Было время, когда агентство не вмешивалось в дела конкурента, работающего в той же категории, а если бы оно попыталось сунуть в них нос, непременно получило бы от ворот поворот. Известны агентства – «*грязные крысы*» (их мало, но они есть), которые с готовностью принимают любое предложение о более высокой оплате услуг, делая ручкой прежним клиентам. К сожалению, формула «*легко пришел, легко ушел*» – слабое утешение для компании, от которой сбежал нечистоплотный партнер.

***Представьте себе, что с наступлением эры глобального маркетинга маркетологи осознали, что их требованиям удовлетворяет единственное агентство, и предложили ему отказаться от предложений конкурентов.***

Представьте себе следующую ситуацию. С наступлением эры глобального маркетинга международные маркетологи разных стран поняли, что их требования способно удовлетворить одно-единственное всемирно известное агентство. Что если они обратятся к нему с предложением отказаться от предложений конкурентов? Каково будет агентству? Приятно, конечно, сознавать, что вас так ценят, но ведь один клиент, даже очень богатый, никогда не заменит многочисленных партнеров – хотя бы потому, что работая на одну компанию, агентство становится как бы ее подразделением со всеми вытекающими отсюда сложностями (например, его специалисты со временем теряют способность объективно оценивать складывающуюся на рынке ситуацию).

В ситуации, когда крупные агентства, имеющие свои подразделения во многих странах мира, получают заведомое преимущество, мелким и средним агентствам на локальных рынках ничего не остается, как:

- объединиться, чтобы усилить контроль на своей территории;
- либо образовать международные альянсы, чтобы иметь возможность участвовать в глобальных играх компаний, вышедших на мировой рынок.

В первом случае объединенные агентства добиваются такой силы и влияния на местном рынке, что полностью закрывают вход на свою «территорию» глобальным конкурентам, – компании, желающие проникнуть на новый рынок, волей-неволей оказываются вынужденными принять условия игры «аборигенов».

Во втором случае глобальное агентство старается установить максимально теплые взаимоотношения, ну, скажем, с мегаклиентом из Чикаго, который желает, чтобы подрядчик занялся урегулированием возникающих конфликтов в отделениях компании по всему миру. Естественно, что справиться с проблемами во всех странах одно агентство, каким бы большим оно ни было, не в состоянии. Такие агентства нормально функционируют в одном случае: если они находят возможность быстро заключить договор о сотрудничестве с наиболее авторитетным на каждом локальном рынке агентством.

То ли как результат глобализации, то ли объединения агентств, то ли слишком теплых взаимоотношений, но возникает опасность, что любимое агентство решит освободиться от клиента. Ничего личного, вы понимаете. С этим ничего не поделаешь. Особенно возрастает степень риска во время годовой оценки отношений. Если в ваших отношениях назревает конфликт, доведите до агентства вашу точку зрения на выход из кризиса. Объясните, что его поведение угрожает вашим интересам. Разве не в этом ли заключаются действительно «партнерские» взаимоотношения?

### **Методы составления предварительного списка кандидатов**

Если вы нуждаетесь в организации рекламной кампании, мероприятиях по связям с общественностью, дизайну, продвижению товаров, прямом маркетинге или разработке нового продукта, – принцип отбора будущих партнеров остается неизменным.

Вот основные методы составления списков кандидатов:

- *Формальный.* Прежде всего с использованием любых доступных вам источников информации: справочников, рекомендаций друзей, потрясших вас рекламных объявлений составляется длинный список агентств. Затем включенные в него агентства подразделяются по характеру клиентуры и специализации и составляется вопросник для потенциального подрядчика.

- *С помощью активного посредника.* Посредник знает рынок, на котором работает агентство, но не имеет четкого представления о нуждах клиента. Опросив последнего, он определяет его потребности и соотносит их с возможностями различных агентств.

- *Нейтральный посредник.* Посредник не играет активной роли, но собирает информацию и проводит экспертизу предложений. Агентства обычно с удовольствием демонстрируют потенциальным клиентам рекламные ролики о своих достижениях.

- *Мы доступны!* Информация о том, что появилась возможность подобщаться к маркетинговому бюджету клиента, порождает массу предложений со стороны рекламных агентств. Потенциальный клиент получает возможность выбора. Необходимость отвечать на запросы бесперспективных, с точки зрения дальнейшего сотрудничества, но очень настойчивых агентств – проблема, которая заставляет некоторых клиентов забыть о врожденной вежливости.

Проблема с парной игрой во всех видах спорта и бизнеса состоит в непредсказуемости отношений ее участников. Ни одна из сторон не знает наперед, чего она хочет. Маловероятно, что партнеры будут всегда ладить друг с другом. Успех брачных агентств, скорее всего, основывается на использовании ими формального подхода. В обоих случаях весьма эффективной оказывается анкета. Чем больше в ней вопросов, чем менее деликатны они, тем выше результат.

Некоторые относятся к концепции активного посредника примерно так, как европеец к выбору супруги по совету тети. Идея использовать услуги одного консультанта для того, чтобы он нанял другого, звучит несколько экстравагантно. Более того, у посредника появляются всевозможные интересы и обязанности. Обычно брокеры, работающие в любого рода агентствах, занимаются исследованием мира, окружающей среды. Однако они не застрахованы от того, что кандидатура старого друга или бывшего коллеги, руководителя компании будет активно продвигаться вопреки объективному (или субъективному) мнению посредника.

***Что вы можете сделать, чтобы облегчить нужному вам агентству дорогу к сотрудничеству?***

Можете ли вы помочь нужному вам агентству найти потенциального заказчика? Ни при каких обстоятельствах не посылайте длинные анкеты, которые агентств; будут вынуждены с ненавистью заполнять. Даже если они достаточно *«проголодались»* и ответят на все ваши вопросы, вряд ли это приведет их в благостное расположение духа. Удостоверьтесь, что нужное вам агентство знает, как получить доступ к вашему маркетинговому бюджету. Очень немногие откажут себе в удовольствии прочитать письмо, в котором перевозносятся их собственная реклама.

Отношения агентство/клиент отличаются от любых других видов маркетинговых отношений:

- обычно они строятся на долгосрочной основе и не прекращаются после завершения сделки;
- обе стороны имеют взаимный коммерческий интерес и по возможности стремятся получить удовлетворение;
- качество услуг необходимо рассматривать отдельно от функционального качества. В теории главная роль отводится результатам, но на практике обе стороны должны стремиться к поддержанию хороших и продуктивных отношений.

Таким образом, короткий список агентств можно составить с помощью огромного количества методов, однако при этом не стоит забывать, что:

- он должен привести в восхищение рекламные и другие агентства;
- необходимо получить рекомендации от профессионалов в этом бизнесе, включая агентства, которые по каким-то причинам находятся на вторых ролях;
- сделайте свой маркетинговый бюджет желанным, – продемонстрируйте общественности свою доступность.

## **Окончательный выбор**

Уф! Наконец-то в вашем списке остались лучшие агентства. Более того, по каждому из них составлена справка: профиль деятельности, достижения и неудачи. Да, потрудиться, что и говорить, пришлось немало. Но собранные данные радуют своим обилием. Вы ведь не поленились и нанесли визиты в парочку наиболее перспективных агентств. В вашу честь были устроены специальные приемы (*«ох, и вкусная там была форель!»*). Не удивительно – уровень приемов демонстрирует успешность работы агентства. Впрочем, так было не всегда – когда уровень конкуренции был относительно низким, даже крупные агентства старались сэкономить на собственных презентациях. Сегодня официальные или неофициальные встречи носят весьма функциональный характер. В США и Великобритании, к примеру, многие финансовые компании задают просто поражающие великолепием приемы. Но не обольщайтесь, они делают это лишь для того, чтобы убедить вас стать их клиентом, а расплачиваться за прием в конечном итоге придется именно вам. Причем совершенно закономерно: денежные мешки предпочитают общаться с денежными мешками – ну разве доверится какая-нибудь солидная компания агентству, снимающему чердачное помещение в какой-нибудь хибаре на окраине города?

Каждые пять минут, проведенные на приеме у агентства, будут в два раза более полезны, чем те же пять минут, проведенные в нудной деловой атмосфере. На приеме вы не види-

те офиса агентства, не вдайтесь в его систему управления, основная нагрузка ложиться на систему вашего слюноотделения. И чем лучше удастся организаторам удовлетворить потребности вашего желудка, тем более уверенным в профессионализме агентства вы выйдете с банкета.

Вы можете говорить всем о том, что ненавидите приемы, но ваш желудок все равно потащит вас на них. И вы вполне аргументировано сможете заявить всем, что, несмотря на ваше отношение к приемам, вы не можете не принять очередного приглашения – демократия прежде всего! Если одно агентство предъявило свои аргументы, значит, надо дать шанс и остальным сделать то же самое. И, конечно, не посетив все приемы... простите, все агентства, вы не можете сделать окончательного выбора...

Впрочем, вернемся к нашим проблемам. Конкуренция между агентствами довольно велика. Поэтому, утолив ваш голод на приеме, любое солидное агентство будет радо провести вас по своим коридорам, восторженно описывая собственные достижения и рассуждая о гениальности применяемых методик. Как же выбраться из этой паутины?

Наиболее решительно настроенные компании считают, что единственный способ, позволяющий убедиться в дееспособности агентства, – проверка его в деле. Но ни одно агентство не возьмется за работу, не заключив договор! Впрочем, обладая достаточной энергией, вы сможете уговорить потенциального подрядчика выполнить *«тест»* – составить творческое рекламное обращение. Естественно, это работа не на один час или день. Поэтому заплатите половину суммы, необходимой для проведения такого теста, и возможный партнер *«скрепя сердце»* пойдет на эксперимент. Будучи достаточно деловым человеком, вы проведете такое тестирование в трех-четырех наиболее престижных агентствах. Ведь затраты на проверку не идут ни в какое сравнение с бюджетом рекламной кампании. Возможно, после проведения подобных *«тестов»* вы вспомните, что в вашей компании имеется собственный отдел рекламы. Подкиньте им идеи, рожденные лучшими специалистами города, пусть они *«слепят»* из них свою собственную рекламную кампанию. А потом реализуйте ее на практике. Это так просто! В конце концов, вы всегда можете заявить, что решили проверить предположения на практике. Может быть, так и будет. И вы будете совершенно уверены в том, что честно и бескомпромиссно отобрали агентство, с которым в дальнейшем будете работать.

Как это заманчиво! Но не обольщайтесь – это лишь умозрительные пожелания. На практике разработать во время тестирования действительно эффективное рекламное обращение не сложнее, чем найти иголку в стогу сена. Исключать возможность удачи нельзя, но и полагаться только на везение – глупость. Перефразируя известное изречение *Дэвида Огилви*, агентству приходится тратить непозволительно много времени на то, чтобы познать сущность марки и ее потенциальных покупателей. Да и знания о клиенте у агентства на первых порах слишком поверхностны, чтобы разобраться даже в очевидных, не говоря уж о тайных, пружинах, которые движут компанию вперед (или назад).

Со стороны может показаться, что решающее влияние на ваш выбор окажут отношения, установившиеся между вами и каким-либо из агентств. И это в чем-то верно. Однако суть лежит гораздо глубже. Если вы стремитесь (а именно так обычно и происходит) доминировать в этих отношениях, то часть агентств начнет подстраиваться под ваши требования, всем видом показывая, что ради вас они готовы пересмотреть правила. Мы советуем не топиться. Покорность бывает разная. Наиболее эффективной будет работа с теми, кто показывает, что ваши правила им не нравятся, но агентство готово к взаимовыгодному сотрудничеству. А это уже совершенно другой подход. Без компромиссов не обойтись, но с теми, кто к ним готов, работать намного лучше, чем с кучкой *«бандитов»* или зануд, – первые будут настаивать на своем, игнорируя ваше мнение, а вторые готовы сделать все, как вы захотите. Вам это надо? Общие интересы гораздо больше способствуют успеху, чем отношения превосходства одной из сторон. Впрочем, я бы не решился участвовать в таком пари. В жизни встречается всякое – взаимное непонимание может привести к замечательным находкам.

Процедура заключения договора с маркетинговым агентством напоминает прием на работу высокопоставленного менеджера:

- необходимо в самом начале переговоров проверить рекомендации и диплом о высшем

образовании, иначе вы рискуете принять заведомо неверное решение;

- обязательно должна осуществляться совместная работа с представителями агентства, в противном случае вы можете больше никогда не увидеть нужных вам специалистов подрядчика. Некоторые управляющие, занимающиеся вопросами клиентуры, настаивают на том, чтобы им доверили выбирать агентство, но просят не заставлять их работать вместе с ними;

- проводите достаточно времени друг с другом, чтобы установить порядок работы. Необходимые требования для такого рода дискуссий: обзор успехов и неудач агентства, недостатки рекламных кампаний клиентов, в чем их причины; какие цели вы преследуете в рекламной кампании в свете ограниченности бюджета и система вознаграждения агентства.

***Процедура заключения договора с маркетинговым агентством напоминает прием на работу высокопоставленного менеджера.***

Переговоры с различными агентствами закладывают основы новых контактов. Очень важно зафиксировать достигнутое понимание на бумаге, даже если ничем не рискуете, принимая решения без консультации с адвокатом. Большинство агентств заявят, что у них имеются типовые формы контрактов, проверенные временем и великолепно себя зарекомендовавшие. Не стоит увлекаться борьбой за каждый пункт договора, но необходим строгий контроль основных его положений:

1. Определите основные задачи агентства.

2. Кому принадлежат авторские права на творческий материал? Некоторые агентства настаивают на своем приоритете, но то, за что вы с лихвой заплатили, должно принадлежать вам.

3. Вознаграждение. Агентства одновременно правы и не правы, когда относятся с высокомерием к наличным деньгам: *«Правда заключается в том, что вопрос о вознаграждении – лишь одна из деталей, которую вы рассматриваете при принятии решения о сотрудничестве с кем-нибудь»* (Роберт Бин из компании *Bean MC*), и *«Вознаграждение не играет главной роли»* (М. Т. Рэйни из *Rainey Kelly Campbell Roalfe*)<sup>1</sup>. Они правы в том, что вознаграждение играет отнюдь не главную роль, скорее, оно принадлежит партнерским отношениям. С другой стороны, если клиент не включил условия вознаграждения в договор, у него могут возникнуть проблемы. Примете ли вы на работу ответственного руководителя без заранее оговоренной суммы зарплаты и возможных поощрений? Агентства и рекруты должны придерживаться одних и тех же принципов: морковка не орехи.

4. Прекращение действия договора. Эта тема обычно не вызывает особых дискуссий (о, это романтическое время). Что вы предпримете в случае возникновения конфликта?

Иногда процесс найма на работу нового сотрудника или агентства кажется бесконечным, и все же, возможно, вы уделяете ему недостаточно времени. Вы хотите сэкономить время на чем-то другом? Если вы выбрали нужное вам агентство, провели инструктаж и начали работу, не стоит тянуть время в постоянных согласованиях результатов творческих изысканий. Наконец-то вы поступаете правильно.

## ТЕМА

### КАКОЕ АГЕНТСТВО ВЫБРАТЬ?

- В какой степени возможности маркетинговых агентств, партнеров вашей компании, соответствуют ее маркетингу-микс?

- Вы должны иметь возможность регулярно оценивать свои отношения с агентством. Сравните задачи, которые вы ставили, и полученные результаты.

- Определите политику в отношении конфликтов. Ваши коллеги могут попробовать внести раздор в отношения с агентством. Учитесь разрешать возможные конфликты и не скупитесь на ответные удары.

- Установите с агентством такие отношения, какие руководитель компании строит с

---

<sup>1</sup> *Marketing (Aug 3, 1996), p. 19.*

высокопоставленными сотрудниками. Добился ли кандидат каких-либо результатов? Соответствует ли он новой должности?

- Чего вы хотите от агентства? Какие задачи вы ставите, каковы размеры вознаграждения и премии за увеличение марочного капитала, кому принадлежат авторские права на творческий материал и процедура расторжения договора? Обговорите меню, пока агентство испытывает голод.

## ГЛАВА 32

### ПРАВИЛО Х -МИФОЛОГИЯ МАРКЕТИНГА

**О чем бы не сообщалось в маркетинговых новостях, всегда ищите в них скрытый смысл**

Основные вопросы

- Творя мифы, маркетинг рассказывает чистую правду
- Примеры правила хи
- Хи в маркетинге

#### История Хи

Древние греки не без оснований считали, что *«нет худа без добра»*. Когда однажды царь *Эдип* слишком бурно восхищался достоинствами новой жены *Иокасты*, его спросили, помнит ли он, о чем говорит людям буква Хи (рис. 32.1). Эдип ответил, что она означает, что если ваши дела с каждым днем идут все лучше, значит пора подготовиться к встрече плохих новостей.

Окружение *Эдипа* в отличие от своего царя знало, что свидания с матерью приведут к неприятностям и пребывали в напряженном их ожидании. Правило, согласно которому мир соткан из противоположностей, выражено и в третьем законе *И. Ньютона*: каждое действие вызывает равное ему по силе противодействие. Любопытно, что его соблюдение – обязательное условие прогресса.

Набор распространенных среди нас клише почти полностью состоит из Хи-де-риваций: *«Если одна дверь закрывается, открывается другая»*, *«Хорошая новость... плохая новость»*... Даосисты считали дуализм основной чертой Природы, мужское начало которой Янь должно находиться в равновесии с женским началом Инь. Некоторые ученые верят в существование антивещества. Возможно, окружающая нас Вселенная полна антиподами, одновременно и похожими на человека, и радикально отличающимися?

Правило Хи знакомо каждому из нас, ибо заложено в генах человека с зачатия. У женщин в два раза больше Хи-хромосом, чем у мужчин. Может быть, природа пытается что-то поведать нам?

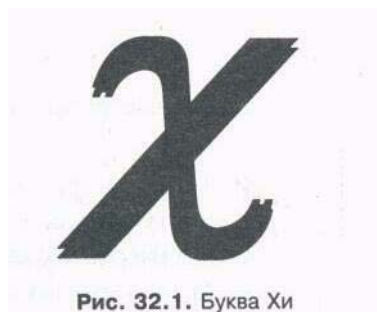


Рис. 32.1. Буква Хи

Верите ли вы в правило Хи? Не имеет значения. Маркетинг есть искусство создания мифов, в которых какое-то время никто не сомневается. Гениальный мифотворец XX в. – У. Дисней. Диснейленды построены как иллюстрация к мультфильмам. Персонажи У, Диснея и само имя его превратились в торговые марки, способные диктовать любые цены на любые продукты, на которых они стоят. Компания *Disney* обладает достаточной властью и могуществом, чтобы покупать крупнейшие телевизионные каналы (*Capital Cities/ABC*).

Сами мифы – пример действия правила Хи. Когда миф становится ложью? Ни один ре-

бенок старше 7 лет не верит в то, что персонажи У. Диснея – реальные существа. Однако, чем больше мы уверены, что они выдумка, тем сильнее в нас надежда на их существование. С другой стороны, обман властвует над человеком до тех пор, пока его не раскроют (рис. 32.2).



По мере того как мы узнаем «реальные» факты, правдоподобие мифа снижается и одновременно растет желание верить в него. Психологи показали, что откровенная пропаганда не в силах убедить в чем-то людей, поскольку наш рациональный мозг распределяет информацию в зависимости от источников ее происхождения, постоянно подвергая ее сомнению. Мы можем поверить в нереальные факты, только-когда перестаем мыслить рационально, оказываемся во власти эмоций. Вполне возможно, что со временем отношение к информации, первоначально не оказавшей на нас никакого воздействия, радикально изменится. Аналогичные процессы могут происходить в человеческом сознании и в связи с восприятием рекламы. Справедливость правила Хи особенно ярко проявляется на длительных отрезках времени.

Роль маркетинга, таким образом, заключается в том, чтобы, творя мифы, рассказывать чистую правду. Общеизвестно, что человеческий мозг работает на нескольких уровнях. Никто и не собирается обманывать потребителя – ему сообщают только о реальных фактах. Однако, если человеку хочется верить в мифы, – это его выбор. Мифотворчество дело весьма рискованное; вспомните, как часто актеров смущают роли, которые им приходится играть.

Защитники интересов потребителей с трудом проводят различие между мифом и правдой, каким-то образом оно со временем стирается. Тем не менее рационалисты придерживаются мнения о возможности такого разделения: есть либо правда, либо ложь; по их мнению, мифы остались в примитивном прошлом человечества. Похоже, они давно не выходили в новогоднюю ночь на Трафальгарскую площадь Лондона.

#### **Маркетинг, творя мифы, рассказывает чистую правду.**

Люди, которые исповедуют принцип «деньги–товар», пусть поступают так, как им хочется, но не вмешиваются в дела тех, кто привык получать в нагрузку к товарам порцию мифов. Компания *Nescafe* заменила короткие телевизионные рекламные ролики многосерийной «мыльной оперой». Да, зрители не верят, что «слабая половина» парочки *Gold Blend* действительно заведет роман с нашим соседом так же быстро, как он остановит свой выбор на одноименной марке кофе, но зато получают истинное наслаждение, наблюдая за приключениями героев.

Маркетолог в каком-то смысле наследник Гомера, он постоянно ведет диалог с потребителем. Преувеличение? Да, но оно отражает глубоко запрятанное во взрослом человеке желание участвовать в создании сказок. Никто не записывал древние мифы, не передавал их с помощью средств массовой информации, они распространялись с помощью слушателей. Да, с помощью диалога! Сегодня потребитель самостоятельно, без всякого принуждения отделяет полюбившуюся марку собственными ценностями и своими представлениями об индивидуальности.



## Примеры Хи

Возможно, правило Хи – проекция человека. Любому из нас, кому перевалило за 30, знакома ситуация, приведенная на *рис. 32.3*.



Мы не настаиваем на универсальности нашего наблюдения, но вряд ли кто решится опаривать следующее утверждение: по мере взросления число молодых людей, обнаруживших, что они вызывают интерес у ровесниц, стремительно возрастает. Простые арифметические расчеты и пара глотков виски приводят нас к выводу о том, что после прохождения некоей критической точки, чем старше становится один из партнеров, тем моложе оказывается его избранница. Не обращайтесь внимания на глубину этого исследования, смотрите в корень.

*Ж. Б. Мольер*, – а кто еще, если не француз, – заметил, что только деньги могут изменить выводы данной теоремы. В штате Флорида распространено мнение, что чем ближе вы к Господу Богу, тем вы сильнее. Правило Хи работает: просто подстегните его.

## Хи в маркетинге

Всегда, когда кто-либо пытается продать вам нечто, вспоминайте правило Хи. Маркетинговые предложения обычно имеют два формата: либо блистающий мир, либо единственное средство спасения. В обоих случаях роль героя играет менеджер марки. Представьте, что вы присутствуете на совещании, посвященном обсуждению плана маркетинговых мероприятий. Выступает менеджер марки. Обычно его речь выдержана в одном из двух форматов.

- *Формат 1.* Все просто замечательно. Предложения о маркетинговых воздействиях выглядят абсолютно бесспорными (чтобы не провоцировать руководство компании на трудные вопросы). Докладчик задыхается от восторга и энтузиазма; он готов вести компанию в единственно верном направлении. Проект излучает уверенность в завтрашнем дне. Единственный вопрос – как скоро менеджер марки начнет действовать?

- *Формат 2.* Марка находится в отчаянном положении. Практически все потеряно, наш герой способен изменить ситуацию только в том случае, если руководство окажет ему полную поддержку и передаст все необходимые полномочия. Слова «это не вопрос денег» означает, что это именно вопрос денег. Прежде чем обстановка начнет улучшаться, придется пережить трудные дни. Докладчик недвусмысленно намекает, что руководители компании задремали, находясь на вахте.

*Пол Куртис*, ведущий маркетолог компании *International Distillers & Vintners*, рассматривает эти форматы как правило трех конвертов при найме на работу. Менеджер марки получает от предшественника три конверта со следующим советом: если ситуация осложняется, открой первый конверт, сделай то, что в нем говорится, и все будет хорошо. Если ситуация снова осложняется, открой второй и т. д. Начинается работа, заканчивается «медовый месяц», ситуация действительно усложняется, начинаются тревожные слухи. Настало время для того, чтобы открыть первый конверт. Менеджер читает следующий совет: «Во всем вини своего предшественника». Его настроение волшебным образом изменяется, тучи расходятся,

дела идут без сучка, без задоринки, но только какое-то время. Не успев оглянуться, менеджер снова оказывается в затруднительном положении. Вторая записка гласит: «Спокойно, положение начинает улучшаться». По натуре своей люди добры. Конечно, все наладится, все будет хорошо. Ситуация не может ухудшиться, не имеет права, но она ухудшается. Последняя записка: «Начинай надписывать три конверта».

Когда, казалось бы, устойчивая марка начинает испытывать трудности, ситуация неизбежно накаляется. Немногие маркетологи способны выжить на раскаленной сковороде, а уход менеджера марки и симптом, и причина затруднений.

Вы с улыбкой отнеслись к представлению формата 1, а докладчик в формате 2 вызвал ваше искреннее сочувствие. Никогда не издевайтесь над молодыми коллегами, иначе они отправят вас на пенсию раньше, чем вы думаете. Возможно ли исправить ситуацию, не разорвав при этом на мелкие кусочки план? Каждый из нас выбирает свой путь, но очень многие стремятся сбалансировать кривые Хи, ведь в паре с каждой растущей кривой идет нисходящая.

Попробуйте начать с мероприятий по продвижению товаров, которые пользуются особой популярностью у службы сбыта. Растет товарооборот и зарплата сбытовиков. Покупатели просто счастливы. Однако исследования Эренберга (1992 г.) подтвердили опасения специалистов по рекламе: мероприятия по продвижению товаров оказывают на марку только кратковременное положительное воздействие. Покупательская лояльность возрастает, но незначительно. Весьма вероятно, что акции по продвижению только испортят репутацию марки у потребителей. Известие о том, что ваша компания предоставляет значительные скидки, может вызвать слухи о неустойчивости ее положения. Таким образом, краткосрочные выгоды, которые несут с собой мероприятия по продвижению, никоим образом не компенсируют ущерб, наносимый марочному капиталу (рис. 32.4).



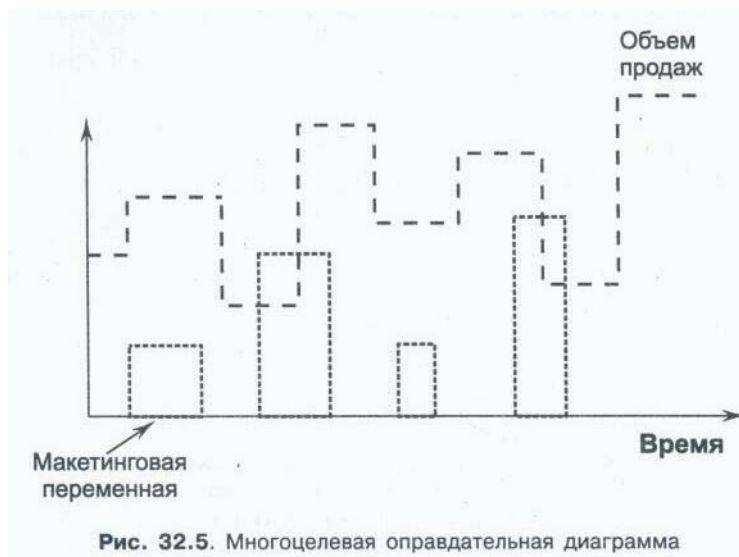
Рис. 32.4. Правило Хи для мероприятий по продвижению

Не реалистичны ни формат 1, ни формат 2. Хи говорит нам, что жизнь строится по другому принципу. Вот некоторые положения, которые должен принять к сведению руководитель, присутствующий на проходящем в формате 1 заседании:

- Гиперболизация. Если рекомендуемые маркетологом действия настолько эффективны, почему бы ему не удвоить усилия? Обычно оказывается, что его предложения хороши, но не настолько.

**Правило Хи гласит, что растущая кривая идет рука об руку с нисходящей.**

- «Лукавство с одной переменной» основано на любви руководства компании к графикам, на которых изображаются, допустим, объем сбыта компании и рекламные расходы. Умный маркетолог легко покажет вам положительную связь между объемом продаж и расходами на рекламу, между объемом продаж и мероприятиями по продвижению, между объемом продаж и рекламными распродажами. Руководству демонстрируется одна из таких диаграмм в расчете на то, что пораженное руководство выдаст маркетологу карт-бланш на все остальные предлагаемые мероприятия (рис. 32.5).



Такого рода диаграммы игнорируют тот факт, что на объем продаж влияет не одно какое-то мероприятие, а весь комплекс одновременно проводимых маркетинговых воздействий. Допустим, вам демонстрируют диаграмму с одной переменной – влияние расходов на рекламу на объем сбыта компании, из которой следует, что новая рекламная кампания неизменно приводила к росту объемов сбыта. На самом деле рост объемов сбыта мог быть вызван другими факторами, а рекламная кампания оказалась абсолютно неэффективной. Однако лукавство с переменными создает у руководства противоположное впечатление.

Когда вы слышите речь, выдержанную в формате 2, задайте докладчику такие вопросы:

- В какой области дела компании обстоят не так уж плохо: продукт, сервис, розничная торговля? Почему?

- Пригласите на заседание предшественника нынешнего менеджера марки, и пусть он расскажет несколько «страшилок» из своего опыта. Вы непременно услышите от него и истории, конец которых вполне благополучен.

- Может ли докладчик, прежде чем судьба марки будет окончательно решена, предложить проведение ряда небольших экспериментов?

Основное правило маркетинга гласит: благополучный исход операции невозможен без боли. Правило Хи подразумевает, что звезд можно достичь только пройдя через тернии. Оцените положительные и отрицательные последствия ваших решений и только потом приступайте к их реализации.

Жаль, что *Эдип* не понимал этого.

## ТЕМА

### ПРАВИЛО ХИ

- Энтузиазм и убежденность – это прекрасно. Но не менее важна критическая оценка ситуации.

- Не пропустите среди вороха плохих новостей радостные известия. Не стройте надежд, ищите прочные обоснования. Если вы не находите ни одного, проведите несколько небольших экспериментов.

- Не забывайте о лукавстве с одной переменной и трех конвертах.

### ОТВЕТ «ДА» НЕ ЯВЛЯЕТСЯ РЕШЕНИЕМ

#### Легкомысленное согласие опасно

Основные вопросы

- Грехи упущений подрывают Силы компании намного сильнее, чем непродуманные решения
- Культура вызова

#### Грехи упущений

Алан Митчелл<sup>1</sup> рассматривая самые знаменитые неудачные проекты в маркетинге, пришел к выводу, что *«Ошибки действительно случаются; маркетологи должны научиться жить с ними и исправлять их последствия. Но ошибки – не самая большая проблема. О чем мы действительно должны волноваться, так это о состоянии посредственного маркетинга»*. Необходимость ошибок (неопровержимое доказательство совершенствования маркетинга) признана во всем мире. Сегодня компания Соса-Сола утверждает, что катастрофа с новым Соке была *«лучшей ошибкой, которую когда-либо допускала компания»*. Мы упоминали (в гл. 6), что гораздо выгоднее научиться превращать маленькие ошибки в большие победы, а не наоборот.

Ошибки, связанные с принятием легкомысленных решений, неправильной рекламой, повышением цен, неудачными новыми продуктами, – всего лишь вершина айсберга. Мы не в состоянии установить, сколько еще ошибок осталось вне поля нашего зрения: возможности, которые мы упустили, решения, которые никогда не воплотятся в жизнь. Провалы, вызванные необдуманно действиями, – неотъемлемая часть процесса коллективного обучения или должны стать его частью. И в то же время неудачи, которым мы обязаны незначительным упущением в оценке поведения потребителей на рынке, очень часто остаются без внимания. Возможно ли поднять степень осознанности ведения бизнеса?

Ответ на эти вопросы дает дзен (следующая глава). Вы должны подняться над повседневностью и одновременно направить мысли в сторону рынка. Независимо от объекта (башня из черного дерева или рынок) вы имеете прекрасную возможность проявить свои умственные способности. Единственная уважительная причина, по которой вы должны заходить в офис, – участие в процессе принятия решений. Действительность же противоположна: руководитель компании днюет и ночует в кабинете, лишь изредка, как исключение, выбираясь на рынок.

#### ***Неудачи как результат нашей оплошности проходят незамеченными.***

Человеку XXI в. еще предстоит узнать, что ему будет не хватать прежде всего времени и только потом денег. Некоторые *«пророки»* предсказывают, что через сотню лет людей ожидают финансовые потрясения, связанные с тем, что сегодня капиталы рыщут из страны в страну в поисках наиболее безопасной гавани. Возможно, они и правы, но банки вряд ли будут испытывать нехватку наличных для реализации *правдоподобных* маркетинговых планов. Руководитель должен быть озабочен не столько выраженными в плане намерениями, сколько факторами, которые могли быть упущены его составителями. Вы имеете право плестись по скоростному шоссе со скоростью 30 метров в час, но только до тех пор, пока не заметите, что навстречу по полосе несется 40-тонный грузовик,

Пока *Джимми Гулливер* из компании *Argyll* не предложил высокую цену за *Distillers Company*, компанию, владевшую джином *Gordon* и большинством ведущих марок шотландского виски, никто даже не задумывался о возможности ее поглощения. Шотландское лобби в парламенте Великобритании защитило компанию *Highland Distillers* от поглощения компа-

---

<sup>1</sup> *The Marketing Society Review, (Summer 1995).*

нией *Hiran Walker*, а компании *Scottish* и *Newcastle Breweries* от компании *Fosters*. В условиях конкурентной борьбы решения принимаются очень быстро.

Менее впечатляющий пример. Внешний вид упаковки устарел, каналы распределения мелеют, сбыт дезорганизован. И только потому, что руководство компании просто не задумывается над этими вопросами. Ведь время ограничено. Исполнительный директор сосредоточился на основных действиях, не обращая внимания на пока вроде бы работающие «механизмы». Производители коньяков в свое время позволили *Camus* захватить каналы беспешинной торговли только потому, что не обратили внимания на экспансию этой марки. Конечно, с тех пор они стали более внимательны.

Мы принимаем без критических замечаний утверждение А. Митчелла о «состоянии посредственного маркетинга». Другими словами, быстрое «да» из уст руководителя компании, которое с облегчением слышат составители маркетингового плана – не решение, а ловушка.

### Культура вызова

Лимит времени не позволяет руководителю ответить на каждый вызов. И слава Богу. Сама мысль о необходимости таких ответов приведет в ужас любого из нас. С другой стороны, когда разработчики чувствуют, что руководство вроде бы готово без долгих проволочек принять план, над которым они корпели ночами, часами обсуждали мельчайшие детали, в котором заложено множество поистине гениальных идей, они неизбежно погружаются в уныние, ведь каждый из нас нуждается в оценке. Нам одинаково дороги и ошибки, и озарения.

Культурные типы компаний чрезвычайно разнообразны: от ориентации на постоянные изменения до полной пассивности. Известен ряд методик, позволяющих сдвинуть с мертвой точки, казалось бы, навеки «застывшую» компанию, но в каждой из них главная роль отводится руководителю, исполнительному директору. В некоторых компаниях принято при обсуждении плана назначать специальных «адвокатов дьявола» призванных специально завязывать дискуссии. Возможно, это несколько искусственный шаг, но альтернатива «не кантовать» (я не буду указывать слабые стороны в вашем плане, если вы будете так любезны и не обратите внимания на мои промахи) еще хуже.

Культура вызова необходима, но не достаточна. Возможно, более точным термином стало бы «любопытность», быть может, «воображение». Ваша задача состоит не в том, чтобы подвергать сомнению каждую букву плана, а определить упущенные в нем значимые факторы. Прогноз, отвечающий на вызов, но базирующийся на общих предположениях, сродни столкновению оппонентов лбами: вряд ли при этом удастся высечь «искру Божию», и противники остаются разочарованными. Предложение альтернативного сценария (по принципу «что если») – другое дело.

Планирование – просто репетиция будущего. Ни одна команда не обладает монополией на знание того, что оно принесет или как поступят конкуренты.

«Нет» более правильный ответ на представление. И хотя критические замечания по существу плана резко ухудшают настроение его разработчиков, они непременно вернуться с продуктом более высокого качества.

А что еще вы можете предпринять?

- Проанализируйте шаги конкурентов. Действительно ли они были хорошо продуманы?
- А что вы можете сказать о действиях розничной торговли?
- Насколько полон предложенный план? Отражает ли он, например, мероприятия маркетинга-микс?
- Насколько тщательно вы проанализировали уроки, извлеченные из реализации последнего плана, действий конкурентов и других «игроков». Как вы собираетесь их использовать в этом году?
- Если вы продолжаете из года в год проводить одно и то же мероприятие, происходит ли это, потому что оно доказало свою эффективность, или составители планов не могут при-

думать ничего нового?

- Проверьте распределение ответственности за выполнение плановых мероприятий.
- Проверьте организацию процесса планирования.
- Сравните положения плана с вашими заметками о неотложных мероприятиях (для действительно преданных маркетингу).

План обычно охватывает огромную сферу возможных действий. Некоторые, самые известные авторитетные маркетологи составляют плохонькие планы и не любят, когда они подвергаются сомнениям. Тем не менее быстрое «Да» руководителя, по-прежнему все еще слабое решение. Для того чтобы придать более энергичный характер процессу проведения маркетинговых мероприятий, требуется воображение. Например, попробуйте проанализировать, как предложенный маркетинговый подход будет работать на другом рынке.

Марка, претендующая на звание «чемпиона», должна расширять границы представлений маркетологов. Прогноз, на котором основывается план, должен быть «проницательным»; большую помощь окажет и «взгляд со стороны». Практически каждый из нас способен увидеть прямую дорогу к цели, но только проницательный человек заметит те незначительные детали, которые другие обычно упускают из виду. Компания *Haagen Dazs*, например, подметила, что процесс поглощения мороженого является, или может быть, чувственным. Компания *Levis* представила джинсы как символ освобождения.

***Роль претендента на звание чемпиона заключается не в противоречии представлениям маркетологов о ней, а наоборот, в расширении границ их представлений.***

Взгляд со стороны позволяет сконцентрироваться на деталях, которые обычно находятся в поле бокового зрения. В компании *General Electric* была принята наиболее развитая система детального планирования деятельности корпорации, однако она постоянно проигрывала конкурентные сражения на каждом новом рынке. Принятая в компании система планирования превратилась в шоры на глазах маркетологов. *Джек Уэльш* постарался заменить систему планирования культурой вызова, которая позволила сотрудникам *General Electric* замечать вещи, ускользавшие из поля зрения конкурентов.

Маркетинг, который бредет по давно известным старым тропам, неизбежно превращается в посредственность, каким бы великим он не был когда-то. Для того чтобы заметить первые признаки происходящих на рынке изменений, требуется проницательность, а также понимание необходимости проверки выводов. Вопрос «что если?» всего лишь начало, он должен превратиться в вопрос «почему бы нет?».

## ТЕМА

### ОТВЕТ «ДА» НЕ ЯВЛЯЕТСЯ РЕШЕНИЕМ

- Упущенные возможности ослабляют маркетинг больше, чем грубые ошибки. Но никто не обращает на это внимания.
- Обсуждение маркетингового плана позволяет выяснить упущения составителей планов.
- Либо внесите изменения в план немедленно, либо отправьте его разработчиков домой, чтобы они хорошенько еще раз обдумали свои предложения. Будьте «проницательным» и попробуйте взглянуть на предложенный план «со стороны».

## ГЛАВА 34

### ДЗЕН-БУДДИЗМ И СОВРЕМЕННЫЙ МАРКЕТИНГ

**Учитесь жить в парадоксальных ситуациях, поскольку они – часть маркетинга**

Основные вопросы

- Маркетологам приходится действовать в парадоксальных противоречивых обстоятельствах

- Не принимайте поспешных решений
- Маркетинговые игры в восточном стиле

Я бы порекомендовал управляющим по маркетингу заняться изучением дзен-буддизма. Слышу, слышу! Вы считаете, что наша книга окончательно «сошла с рельс», а у автора «поехала крыша». Ну что ж, каждый имеет право иметь свое мнение. Однако, принимая окончательное решение, задумайтесь над следующим утверждением: каждый маркетолог так или иначе уже изучает основные положения дзен-буддизма.

На протяжении тысячелетий китайские философы использовали дзен для обучения человека широте мышления. В нашей книге мы пытались установить баланс между чрезмерным доверием к анализу и микроэкономике, которым страдают традиционные учебники, и развитием творческих, интуитивных аспектов маркетинга. Хотя сегодня медиков уже не удовлетворяет теория левополушарного (рационального) и правополушарного (творческого) мышления, но отрицать ее полезность с концептуальной точки зрения невозможно. Мы и не помышляем о том, чтобы поставить под сомнение роль анализа, логики, рациональности в маркетинге, но настоящий успех маркетолога немыслим без творческого подхода.

Тем, кто хочет узнать дзен, придется забыть об упрощениях; несмотря на то что у нас осталось совсем мало места, чтобы показать вам применимость дзен и других восточных теорий к маркетингу, мы все же остановимся на основных их принципах. Ведь именно на них построены стратегии глобального маркетинга наших азиатских конкурентов, воспитанных в традициях восточной культуры.

Дзен означает медитацию. Это одно из философских течений буддизма, пришедшее в Китай из Японии и получившее там название *Чань (Ch'an)*. Основные принципы *чань* имеют много общего с философией даосизма и конфуцианства. Цель *Чань* – попытка совместить интеллектуальный, рациональный образ мышления с эмоциональным (точно такая же проблема стоит перед маркетологами).

***Цель философии Чань – попытка совмещения интеллектуального, рационального образа мышления с эмоциональным (точно такая же проблема стоит перед маркетологами).***

Обучение в дзен строится на принципе *коань (koan)* или парадокса. Известно около 1700 различных парадоксальных вопросов разной степени сложности. Вот два наиболее известных примера: что такое звук хлопка одной руки и какое имя вы носили до вашего рождения?

Процесс обучения включает в себя длительную медитацию, основное предназначение которой – прояснение сознания. Сидячая медитация (*Zazen*) предусматривает достижение полной концентрации, что позволяет повысить внимание (что небесполезно, если вы сталкиваетесь в своей работе с опасным конкурентом). Затем обучающийся интенсивно размышляет над предложенными ему наставником парадоксами. Время от времени наставник опрашивает учеников и анализирует их ответы, порой доводя до слез. Если вы проведете в медитации по 12 часов, пытаясь найти ответы на кажущиеся бессмысленными вопросы, вас вряд ли удивит подобная реакция.

Прежде чем вы окончательно решите, что все это – чепуха, давайте еще раз вспомним процесс планирования концепции марки. Молодой менеджер получает невыполнимое задание, но его просят пойти подумать и найти пути достижения поставленной цели. Когда он приходит с докладом к руководству, его предложения обычно отвергаются. Смысл этого процесса состоит не только в разработке хорошего плана, но и в обучении менеджера марки.

Дзен призывает нас активизировать творческое (правополушарное) мышление, обычно угнетаемое рационализмом. Линейное мышление не позволяет ответить на иррациональные вопросы, и мы стремимся заставить мозг искать решение в другом направлении, заставить работать интуицию. Если хотите, можете назвать это изобретательностью. Дзен объясняет, каким образом можно уловить момент вдохновения, когда вы находите удовлетворяющий вас ответ – «кеншо» (*kensho*). «Мысль изреченная есть ложь», язык человеческий не способен точно донести высказываемую мысль, да и не должен.

Буддизм заимствовал древнюю индийскую философию кармы, точно так же дзен под-

хватил идеи даосизма. *Карма* – признание того, что причина и следствия некоего поступка зависят от личной ответственности человека. Что бы с вами не происходило, – каким-то мистическим образом связано с вашими действиями. Если вы хотите дать этому рациональное объяснение (вы совершите ошибку, если попытаетесь дать определение), вам придется забыть о линейности времени и принять теорию реинкарнации (переселения душ).

Слово «*Та*» (*Tao*), как утверждают, не имеет прямого аналога в английском языке, да и в большинстве других, наверное, тоже. Если кратко, то оно означает «*путь*», предопределенный порядок вещей. В концепции дзен и даосизма большое внимание уделяется освобождению собственного «Я»; они поощряют отречение от индивидуальности. Даосизм основан на использовании принципов равновесия, Инь и Янь, на уважении природного порядка. На соблюдении принципа равновесия основаны и парадоксы, и китайские поговорки, поражающие западного человека.

Стрелок из лука, владеющий дзен, умеет представить себя стрелой, которая летит точно в цель. Он не стремится контролировать каждое свое движение, но его стрелы кучно ложатся в центре мишени, хотя для человека, воспитанного в традициях западной цивилизации, слова о том, что стрелок стремился отождествить себя с луком и стрелами звучат абсурдно.

Маркетологи не способны поднять волну моды на какой-то товар, лучшее, что они могут сделать, – держаться на ней, пользуясь возможностями, предоставляемыми той или иной вещью. Конечно, они должны влиять на события, стремиться предугадать тенденции развития – тому, кто первым начнет действовать, гарантирован успех. Фортуна и «*Тао*» – вне власти человека, и все же его активность – неотъемлемая составляющая успеха (еще один парадокс). Когда-то, еще во времена Будды, некий *Сан Тзу* (*Sun Tzu*, а может, просто группа аналитиков, объединившихся под этой «*маркой*») создал произведение, называвшееся «*Искусство ведения войны*». Многие из его положений покажутся рационалисту парадоксальными или надуманными, изложение – общим, расплывчатым, но именно к такой манере повествования были приучены читатели, ради которых писалась эта книга. И более того, именно в этом заключается ее основной смысл. Бессмысленно давать точные указания о том, как добиться успеха в сражении; если рецепт сработал, он мгновенно становится общим достоянием. То же самое и в маркетинге: простых правил достижения успеха не существует.

Парадоксы *Сан Тзу* заставляют читателя взглянуть на окружающий мир иначе. Вот почему автор призывает прочитывать по несколько слов в неделю, а остальное время посвятить медитации и размышлениям. Естественно, вряд ли хоть один современный маркетолог найдет достаточно времени, чтобы медитировать над страницей книги, написанной 2500 лет назад, в течение семи дней. Тем не менее принципы, в ней проповедуемые, имеют непосредственное отношение к современным маркетинговым кампаниям. Международный управляющий маркой, работающий в тихоокеанском регионе или сражающийся с китайскими или японскими конкурентами, должен обязательно познакомиться с «*Искусством ведения войны*».

## Маркетинг как парадокс

Маркетинг соткан из противоречий. Сначала его краеугольным камнем считались личные продажи, затем внимание переключилось на позиционирование марки. У каждого маркетингового гуру – своя собственная особая формула. Маркетинг находится в постоянном движении. Время или новые правила игры устраняют некоторые противоречия.

Мы должны освободить место идеям из другого, иррационального измерения. Никто не требует от вас необдуманных и неразумных решений. Анализ, логика, порядок и правильная последовательность жизненно необходимы, но не более того. Они вряд ли помогут вам в конкурентной борьбе. Одно из основных достоинств исследований в том, что они позволяют предугадать основанные на логике шаги конкурентов. Однако рациональность не позволяет ни удивить конкурентов, ни обрадовать потребителей.

Вы хотите развить интуицию? Учитесь у дзен. Фокус заключается в том, чтобы на основе наших рациональных инстинктов построить принципиально новый способ познания и



осмысления мира. Вот несколько знакомых нам маркетинговых парадоксов:

- Что важнее: кратковременная или долгосрочная прибыль?
- Что должно быть на первом месте: потребности или средства их удовлетворения?
- Кто для вас более значим: покупатель или конечный потребитель? А может быть, победа в конкурентной борьбе?
- Действительно оригинальные программы не поддаются количественной оценке, но если вы не можете их оценить, не стоит ничего предпринимать.
- Стратегия позиционирования должна реализовываться без учета позиционирования.
- Жизненно необходимо, чтобы продукт соответствовал требованиям местного рынка; не менее существенна глобальная координация продвижения марки.

Очень немногие маркетологи следуют дзен; существуют другие способы развития интуитивного и творческого образа мышления. Период концентрации и разочарование, вызванное временными проблемами, – общие элементы западного и восточного подходов. Общим также является стремление освободить мозг от ненужных мыслей. Однако, подобная медитация не для новичков в дзен. Уединение, умственная сосредоточенность, тишина и медитация не сочетаются с темпом современной жизни. Однако, если вы отважились на первый шаг, попробуйте сосредоточить свое внимание на дыхании. На смену стремительным темпам современной жизни приходит успокоение, вы получаете возможность переключить внимание на другие вещи.

В более знакомом нам мире многие испытывали на себе феномен, когда кажется, что умственная сосредоточенность не имеет никаких видимых эффектов, но, спустя один-два дня, без всяких усилий, само собой приходит решение. Блестящая идея возникает во время похода в магазины или когда вы принимаете душ. Идеи приходят к нам, когда мысли «бродают» сами по себе.

Маркетинг соткан из парадоксов. Человек, воспитанный в традициях западного рационализма, погружаясь в океан рынка, чувствует себя в нем несколько неуютно в отличие от выходцев с Востока. Мы избавляемся от дискомфорта, превращая парадокс в проблемы, которые пытаемся решить с помощью логического анализа, забывая в спешке о творчестве. А руководитель компании, разочарованный отсутствием в планах развития марки даже намека на оригинальность, отправляет его на доработку. В соответствии с дзен, разочарование тоже позволяет достигнуть желаемого результата, но намного чаще оно просто отнимает время, необходимое для поисков решения.

Затяжка времени не решает проблемы. Предпочтительнее освободить его в процессе реализации плана, в процессе познания противоречий рынка. Сегодня самые разные организации предлагают нам программы развития творческих способностей; некоторые из них откровенно хороши, другие не менее откровенно глупы. Слишком часто мозговой штурм проводится недисциплинированно и заканчивается поражением атакующих. «Детские игры» могут быть частью процесса поиска решения, они доставляют истинное удовольствие участникам, но попытка опоры на вполне обыденные вещи чаще всего оказывается неэффективной. Вряд ли новомодные методы могут заменить истинный дзен, все они «заражены» рациональностью.

Маркетинг – это быстрые, решительные действия. Однако они эффективны только в случае, когда вы творчески их направляете. Если вам удалось найти нетривиальное решение, действуйте. Дзеном мы называем способность жить в парадоксальных ситуациях, которые позволяют взглянуть на вещи под необычным углом зрения. Корни маркетинга уходят в дзен.

## ТЕМА

### ДЗЕН СЕГОДНЯ

- Маркетинг полон парадоксов и противоречий. Дзен учит, что решение позволяет найти не рациональность, а отражение.

• Главная обязанность маркетолога состоит в том, чтобы расшевелить, заставить бурлить рынок и найти минутку для дзен.

**PS**

**Вал,**

Надеюсь, тебе понравилась прогулка по малоизученным уголкам маркетинга. По сути своей маркетинг – очень серьезное занятие, но иногда он бывает довольно забавным. Он выводит организацию на тропинку, ведущую к цели. Большинство промышленных компаний стремятся к получению краткосрочной прибыли и увеличению марочного капитала, цели общественных организаций заключаются в привлечении новых членов и удовлетворении нужд потребителей, Маркетинг занимается серьезными вопросами, что делает его увлекательным и интересным. Приятно иметь дело и с самими маркетологами. Они помешаны на классификациях, понимая, что потребности каждого из нас различны. Заслуги некоторых из маркетологов высоко оценены в самых известных университетах, другие с трудом получили среднее образование. Одни – излишне рациональны, другие – хватаются за любые безумные идеи. Если между ними и существует какая-то связующая нить, то это только глубокое понимание окружающего мира. Они научились управлять волнами моды, но не они их инициируют,

Всего хорошего, я надеюсь, ты не разочаруешься в своих новых обязанностях. Наслаждайся ими.

## ПРИЛОЖЕНИЕ ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО ЧТЕНИЯ

В течение тридцати лет основным учебником по маркетингу является книга *Филипа Котлера* «Маркетинговое менеджмент» (*Marketing Management by Philip Kotler*)<sup>1</sup>. Девятое ее издание насчитывает свыше 800 страниц, на которых вы найдете все, что вы хотите знать о маркетинге в его неоклассической версии. Чтение объемного фолианта требует времени, но ценность содержащейся в нем информации несомненна. *Филип Котлер* навел порядок и поддерживает дисциплину в каждом разделе маркетинга.

Конкуренцию ему может составить разве что поразительно ясный и глубокий учебник *Питера Дойля* «Менеджмент: стратегия и тактика» (*Marketing Management and Strategy by Piter Doyle*)<sup>2</sup>.

А вот еще несколько серьезных книг.

Книга *Глена Урбана* «Введение в маркетинговые стратегии» (*Advanced Marketing Strategy: phenomena, analysis and decisions by Glen Urban*. – Prentice Hall, 1991) требует немалых интеллектуальных усилий, ориентирована на серьезных аналитиков.

Проблемам промышленного маркетинга и маркетинга услуг посвящены работы *Кристофера Лавлока* «Управление в сфере услуг» (*Christopher Lovelock's Managing Services*. – Prentice Hall, 1992) и *Томаса Спеха* «Маркетинговое управление в бизнесе» (*Tomas Speh's Business Marketing Management*. – Dryden Press, 1985).

Проблемам международного маркетинга посвящено множество учебников. Среди них выделяется труд французского специалиста *Жана-Клода Узуниера* «Международный маркетинг» (*International Marketing by Jean-Claude Usunier*. – Prentice Hall, 1993). Большинство

---

<sup>1</sup> На русском языке существуют три издания этой книги. Первая называлась «Управление маркетингом», вторая – «Основы маркетинга». Третья – то самое девятое издание, о котором говорит Тим Амблер, – выпущена издательством «Питер Ком» в 1998 г. под названием «Маркетинг менеджмент». – *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Этот учебник получил приз «Лучшая книга по менеджменту в Европе». Второе издание этой книги вышло на русском языке практически одновременно с ее английским оригиналом. См.: *Питер Дойль* «Менеджмент: стратегия и тактика». – СПб.: Питер Ком, 1999. – *Прим. ред.*

других принадлежат перу американских авторов, которые, кажется, пытаются преодолеть свой этноцентризм.

Конфликтная парадигма (или стратегия) маркетинга кратко изложена в классической работе Майкла Портера «Конкурентные стратегии» (*Michael Porter's Competitive Strategy*. – The Free Press, 1980).